DOCUMENT

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

1050, rue Saint-Augustin, Édifice André-Laurendeau, Québec (Québec) G1R 5A4

93-01164/

RAPPORT D'ÉVALUATION SUR LE PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE DU QUÉBEC, 1987-1990

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC
CONSEIL DU TRÉSOR

JUIN 1992

Rapport préparé par le
Secrétariat du Conseil du trésor
- Juin 1992.

Dépôt légal - 2e trimestre 1992
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

ISBN 2-550-22750-6
(c) Gouvernement du Québec

Québec, le 9 juin 1992

Monsieur Jean-Pierre Saintonge
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Bureau 1.30
Québec (Québec)
G1A 1A4

Monsieur le Président,

Conformément à l'article 80 de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., chap. F-3.1.1), j'ai l'honneur de déposer ce rapport d'évaluation sur le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 1987-1990.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

DANIEL JOHNSON

SOMMAIRE

Synthèse de l'information recueillie auprès de 62 ministères et organismes, le rapport d'évaluation présente les principaux éléments relatifs aux objectifs quantitatifs gouvernementaux, aux cibles ministérielles et aux mesures qualitatives du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 1987-1990.

Il démontre que les taux de représentation féminine dans trois des quatre catégories d'emploi retenues, soit le personnel d'encadrement supérieur, le personnel professionnel et enseignant et le personnel agent de la paix ont été atteints, même dépassés, une année et demie plus tard que prévu. Le taux de représentation féminine de la catégorie d'emploi du personnel ouvrier a augmenté légèrement, il est cependant demeuré au-dessous de l'objectif initialement fixé. Bien que les objectifs quantitatifs fixés pour le programme n'aient pas été atteints dans les délais impartis, il est apparu néanmoins que les gains obtenus pour la durée du programme ont été supérieurs à ce qui aurait été obtenu sans l'apport d'un tel programme.

Les objectifs de représentation féminine qui furent fixés pour toute la durée du programme étaient basés sur des projections établies au moment de l'élaboration du programme; comme dans toute prévision, les projections énoncées ont été soit trop optimistes, soit trop pessimistes. L'analyse des résultats obtenus au sein de la fonction publique révèle qu'il y a eu une sous-évaluation des possibilités de recrutement et de promotion et qu'il y a eu, toutes choses n'étant pas demeurées égales par ailleurs, une sous-évaluation des mouvements de personnel tels que les passages d'une catégorie d'emploi à une autre (par reclassement ou rétrogradation), les départs d'effectifs de la fonction publique, les désassujettissements à la Loi sur la fonction publique, etc.

L'impact conjoint de ces deux sous-évaluations est tel que la seule analyse des taux de représentation féminine atteints ne permet pas de rendre compte équitablement de la participation des ministères et des organismes. En vertu des difficultés liées à la méthode prévisionnelle, est apparue la nécessité de recourir à la notion du comportement adopté, eu égard aux taux d'embauche requis, pour juger de leur participation à l'atteinte des objectifs quantitatifs. Le fait de disposer d'une information partielle sur le suivi des nominations oblige à interpréter la notion retenue en fonction de ces limites.

Quant aux mesures qualitatives, des progrès ont été enregistrés aux plans de l'amélioration du système d'emploi, de la progression de carrière et de la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. Enfin, le rapport fournit des données sur le taux de roulement des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes, sur leur situation hiérarchique par rapport aux plus hautes instances décisionnelles et sur le nombre d'heures consacrées à ce dossier.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE 5

LISTE DES TABLEAUX 11

LISTE DES ANNEXES 12

INTRODUCTION 15

1. LE RAPPEL DES FAITS SAILLANTS DE L'ÉVOLUTION DU DOSSIER DE L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES 17

1.1 Les objectifs du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique du Québec 19

1.1.1 Les objectifs généraux du programme d'accès à l'égalité pour les femmes 19

1.1.2 Les objectifs spécifiques du programme d'accès à l'égalité pour les femmes 20

2. L'ÉVALUATION DES OBJECTIFS QUANTITATIFS DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE 21

2.1 La situation au 20 septembre 1990 24

2.1.1 Les facteurs expliquant la non-atteinte des objectifs gouvernementaux 26

2.1.1.1 Les difficultés inhérentes à la méthode prévisionnelle 26

2.1.1.2 Le non-respect des taux d'embauche par les ministères et les organismes 27

2.1.1.3 Le refus d'un emploi à la fonction publique 28

2.1.1.4 L'évolution des mentalités face à l'accès à l'égalité 29

2.2 L'efficience du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 31

2.3 La problématique spécifique à chaque catégorie d'emploi . . . 33

2.3.1 La catégorie du personnel d'encadrement supérieur . . 33

2.3.2 La catégorie du personnel professionnel et enseignant 35

2.3.2.1 L'évolution de la représentation de l'effectif régulier féminin de trois corps d'emploi du domaine des sciences pures et appliquées, compris dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant 37

2.3.3 La catégorie du personnel agent de la paix 38

2.3.4 La catégorie du personnel ouvrier 40

2.4 La représentation féminine en mars 1992, par catégorie d'emploi 41

2.5 Les cibles ministérielles 42

2.5.1 Les ministères et les organismes faisant l'objet d'une évaluation des cibles ministérielles en date du 20 septembre 1990 42

2.5.2 L'analyse des résultats quant aux cibles ministérielles 43

3. L'ÉVALUATION DES MESURES QUALITATIVES DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE 49

3.1 Les modifications au statut des ministères et des organismes . 50

3.2 Les mesures visant l'amélioration du système d'emploi 50

3.2.1 La réalisation du portrait de la situation des femmes par rapport à celui de l'effectif total dans les ministères et les organismes 50

3.2.2 L'utilisation des règles d'écriture aux deux genres . 51

3.2.3 La présence de femmes à titre de membres de comités d'évaluation 52

3.2.4 L'évaluation du rendement pour la détermination des besoins liés au développement de la carrière et le suivi des recommandations 52

3.3 La progression de carrière tant horizontale que verticale . . 53

3.3.1 Les activités de formation liées au développement de la carrière des femmes 53

3.3.2 Les occasions d'apprentissage en cours d'emploi . . . 54

3.3.3 Les programmes de libération pour études 55

3.3.3.1 Les conditions d'admission et les critères de sélection des programmes de libération pour études 56

3.3.3.2 Les libérations pour études avec ou sans traitement, à temps complet et à temps partiel . 56

3.3.3.3 Les niveaux d'étude suivis par les femmes . 57

3.3.3.4 Les champs d'étude retenus par les femmes . 58

3.3.3.5 Les corps d'emploi libérés pour études . . . 60

3.3.3.6 Le cheminement de carrière des femmes ayant obtenu un diplôme dans le cadre des programmes de libération pour études 60

3.3.3.7 Les niveaux et les champs d'étude des femmes exerçant toujours les mêmes fonctions, par catégorie d'emploi 61

3.3.3.8 Le bilan-synthèse de la mesure concernant les programmes de libération pour études 62

3.3.4 Le programme de relève féminine à la gestion 63

3.3.4.1 Les objectifs du programme de relève féminine à la gestion 63

3.3.4.2 Les composantes du programme de relève féminine à la gestion 63

3.3.4.3 Les conditions d'admission et les critères de sélection du programme de relève féminine à la gestion 64

3.3.4.4 Le bilan du programme de relève féminine à la gestion 64

3.3.5 Le programme d'accueil spécifique aux femmes pour les catégories du personnel agent de la paix et du personnel ouvrier 65

3.4 Les données sur les bassins potentiels externes de main-d'oeuvre 65

3.5 La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles des femmes 66

3.5.1 L'aménagement de garderies sur les lieux de travail . 66

3.5.2 L'aménagement de l'horaire de travail 67

3.5.3 L'attribution d'aires de stationnement 67

4. LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES . 69

4.1 Les personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes depuis le lancement du programme 69

4.2 La situation hiérarchique des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes 70

4.3 Les heures consacrées hebdomadairement au dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes 71

4.4 La participation à la session de formation offerte par l'Office des ressources humaines sur le programme d'accès à l'égalité pour les femmes 72

4.5 Les sessions d'information ou de sensibilisation sur la mise en oeuvre du programme d'accès d'égalité pour les femmes offertes par les ministères et les organismes aux gestionnaires et aux femmes, au central et en région 73

4.6 Les principaux éléments ayant facilité la réalisation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes 74

4.7 Les obstacles majeurs à la réalisation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes 75

CONCLUSION: LES ORIENTATIONS À PRIVILÉGIER DANS LE FUTUR PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES 77

BIBLIOGRAPHIE 83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Objectifs gouvernementaux du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique, par catégorie d'emploi 23

Tableau 2 Résultats obtenus pour l'ensemble de la fonction publique, en regard du programme d'accès à l'égalité pour les femmes, selon les catégories d'emploi visées, 1987-1990 24

Tableau 3 Évolution des taux d'embauche féminine par catégorie d'emploi, depuis la mise en oeuvre du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 30

Tableau 4 Impact du programme d'accès à l'égalité sur le taux annuel de représentation féminine, par catégorie d'emploi 32

Tableau 5 Évolution de la représentation de l'effectif régulier féminin pour trois corps d'emploi du domaine des sciences pures et appliquées, de mars 1987 à septembre 1990 et comparaison avec les objectifs visés 38

Tableau 6 Taux de représentation féminine au 20 septembre 1990, en mars 1992 et objectif visé selon les catégories d'emploi retenues 41

Tableau 7 Répartition des ministères et des organismes, selon l'évaluation des possibilités de recrutement et de promotion, par catégorie d'emploi 44

Tableau 8 Répartition des ministères et des organismes par catégorie d'emploi selon leurs possibilités d'embauche et le comportement adopté eu égard au taux d'embauche requis 46

Tableau 9 Principaux champs d'étude retenus par les femmes dans le cadre des deux programmes de libération pour études, selon les diplômes obtenus ou en voie d'être obtenus 59

Tableau 10 Répartition du nombre de paliers hiérarchiques entre les personnes chargées du dossier des femmes et le sous-ministre, la dirigeante ou le dirigeant d'organisme, selon les catégories d'emploi, en avril 1991 71

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 — La méthodologie utilisée pour la détermination des objectifs quantitatifs et des cibles ministérielles 89

Annexe 2 — Répartition de l'effectif régulier féminin pour l'ensemble de la fonction publique par catégorie d'emploi, mars 1987 et 20 septembre 1990 92

Annexe 3 — Évolution de la représentation de l'effectif régulier féminin selon les catégories d'emploi visées par le programme, 1987-1992 et comparaison avec les objectifs à atteindre . . 93

Annexe 4 — Évolution de la représentation de l'effectif régulier féminin dans la catégorie d'emploi du personnel d'encadrement supérieur, selon la classe d'emploi, mars 1987, mars 1988, mars 1989, mars 1990 et 20 septembre 1990 94

Annexe 5 — Répartition des ministères et des organismes selon le comportement adopté eu égard au taux d'embauche requis, par catégorie d'emploi 95

Annexe 6 — Liste des ministères et des organismes ayant participé à l'enquête par questionnaire 98

Annexe 7 — Nombre de femmes ayant bénéficié de libérations pour études selon le niveau d'étude, dans le cadre du programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes, 1987-1988 au 20 septembre 1990 100

Annexe 8 — Nombre de femmes ayant bénéficié de libérations pour études selon le niveau d'étude, dans le cadre du programme de libération pour études exclusif aux femmes, 1987-1988 au 20 septembre 1990 101

Annexe 9 — Nombre de femmes libérées avec traitement, par catégorie d'emploi, dans le cadre des deux programmes de libération pour études, de 1987-1988 au 20 septembre 1990 102

Annexe 10 — Nombre de femmes libérées sans traitement, par catégorie d'emploi, dans le cadre des deux programmes de libération pour études, de 1987-1988 au 20 septembre 1990 103

Annexe 11 — Nombre de femmes libérées à temps complet, par catégorie d'emploi, dans le cadre des deux programmes de libération pour études, de 1987-1988 au 20 septembre 1990 104

Annexe 12 — Nombre de femmes libérées à temps partiel, par catégorie d'emploi, dans le cadre des deux programmes de libération pour études, de 1987-1988 au 20 septembre 1990 105

Annexe 13 — Nombre de femmes et d'hommes, libérés avec traitement, dans le cadre du programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes, entre 1987-1988 et le 20 septembre 1990 106

Annexe 14 — Nombre de femmes et d'hommes, libérés sans traitement, dans le cadre du programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes, entre 1987-1988 et le 20 septembre 1990 107

Annexe 15 Nombre de femmes et d'hommes, libérés à temps complet, dans le cadre du programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes, entre 1987-1988 et le 20 septembre 1990 108

Annexe 16 Nombre de femmes et d'hommes, libérés à temps partiel, dans le cadre du programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes, entre 1987-1988 et le 20 septembre 1990 109

Annexe 17 Cheminement de carrière des femmes ayant obtenu un diplôme dans le cadre des deux programmes de libération pour études, de 1987-1988 au 20 septembre 1990, par catégorie d'emploi 110

Annexe 18 Cheminement de carrière des femmes des catégories d'emploi du personnel d'encadrement intermédiaire et du personnel professionnel et enseignant ayant bénéficié des programmes de relève féminine à la gestion, de 1987-1988 au 20 septembre 1990 111

INTRODUCTION

Après trois années de mise en oeuvre, le Secrétariat du Conseil du trésor a procédé à l'évaluation du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique du Québec. Bien que le programme ait été lancé officiellement en septembre 1987, l'évaluation couvre la période comprise entre le 1er avril 1987 et le 20 septembre 1990 puisque les ministères et les organismes conservent des données selon le cycle des années budgétaires. Les données se rapportent au personnel nommé et rémunéré selon la Loi sur la fonction publique. Le rapport d'évaluation est divisé en cinq parties distinctes.

La première partie relate les faits saillants qui ont marqué l'avancement du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes et présente les principaux objectifs du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique.

La seconde partie concerne l'analyse des résultats pour l'ensemble de la fonction publique par rapport aux objectifs quantitatifs gouvernementaux et aux cibles ministérielles. Un rappel de la raison d'être des objectifs quantitatifs et de ce qu'ils visent à corriger précède la présentation des résultats.

La troisième partie traite des résultats obtenus par les ministères et les organismes à l'égard des mesures qualitatives mises de l'avant dans le cadre du programme, c'est-à-dire les mesures concernant l'amélioration du système d'emploi, la progression de carrière tant horizontale que verticale, l'augmentation du nombre de femmes dans les bassins potentiels externes et la conciliation des responsabilités familiales et de la carrière. Un rappel de la raison d'être des mesures qualitatives et de ce qu'elles visent à corriger précède aussi la présentation des résultats.

La quatrième partie traite de la mise en oeuvre du programme, c'est-à-dire de l'articulation des diverses activités d'où proviennent les résultats, et des principaux éléments ou obstacles ayant facilité ou nui à sa mise en oeuvre.

Enfin, la cinquième et dernière partie du rapport d'évaluation présente les orientations à retenir pour l'élaboration d'une seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

1. LE RAPPEL DES FAITS SAILLANTS DE L'ÉVOLUTION DU DOSSIER DE L'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES

L'adoption des programmes d'accès à l'égalité, dont celui pour les femmes de la fonction publique en 1987, n'a rien d'un événement ponctuel en marge de la réalité sociale québécoise, voire nord-américaine. Les programmes d'accès à l'égalité s'inscrivent dans un processus de changement social qui a cours depuis le milieu des années 1960 et le début des années 1970[1]. Divers groupes de la société dont celui des femmes revendiquent un espace social exempt d'inégalités fondées sur le sexe, l'âge, la race, la religion ou d'autres motifs de discrimination.

Ces revendications conduisent l'Assemblée nationale à doter le Québec, en juin 1975, d'une Charte des droits et libertés de la personne. Proclamée l'année suivante, en juin, la charte institue solennellement, pour toute personne vivant au Québec, la reconnaissance et la protection, en toute égalité, des libertés et droits fondamentaux, des droits économiques, sociaux, judiciaires et politiques et du droit à l'égalité sans discrimination.

L'adoption de cette charte n'est cependant pas suffisante pour éliminer toutes les inégalités sociales. Une étude réalisée en 1977 au ministère de la Justice par DeSève et Langlois démontre que les femmes ne retirent pas les mêmes avantages reliés au travail et que, par conséquent, une action à leur égard s'impose[2]. Ils affirment que les résultats de cette étude peuvent être généralisés à l'ensemble de la fonction publique. L'aboutissement de ce cheminement donne naissance en 1978 au secteur "Égalité des chances" au ministère de la Fonction publique.

Deux ans plus tard, le Conseil des ministres adopte la Politique d'égalité en emploi pour les femmes dans la fonction publique québécoise. Les deux objectifs majeurs de cette politique sont d'éliminer des politiques, règlements, pratiques et directives en matière de gestion des ressources humaines les éléments qui pourraient être discriminatoires et d'assurer un juste équilibre de la représentation des femmes et des hommes à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la fonction publique. C'est en quelque sorte une concrétisa-

---

1 Weatherspoon Floyd D., Equal Employment Opportunity and Affirmative Action A Sourcebook, New York, Garland Publishing, 1985, p.xiii à xxxv.; Krauss, Michael, "L'action positive: réflexions historiques et philosophiques" sous la direction de Krauss, Michael, Action positive: théorie et conséquences, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 1989, p.1 à 17. Ces deux auteurs situent dans une perspective historique la montée des valeurs associées à l'accès à l'égalité.

2 DeSève M. et Langlois S., Les hommes et les femmes dans la fonction publique du Québec, une étude de cas, Québec, ministère de la Fonction publique, 1977.

tion de l'approbation en 1975 du principe de l'égalité des chances. Cette politique ne permet toutefois pas de privilégier des mesures spéciales exclusives aux femmes comme dans les programmes d'accès à l'égalité. L'adoption de telles mesures à cette époque eut été contraire à la Loi sur la fonction publique et à la Charte des droits et libertés de la personne auxquelles elles étaient assujetties.

Ainsi, année après année, plusieurs groupes défendant les droits des femmes reviennent à la charge et demandent au gouvernement du Québec de modifier la charte de manière à permettre l'implantation de programmes d'accès à l'égalité. En 1982, la Loi modifiant la Charte des droits et libertés de la personne est adoptée. Elle ajoute une partie III à la charte, rendant possible l'instauration de programmes d'accès à l'égalité ayant pour objet de corriger la situation de personnes faisant partie des groupes victimes de discrimination dans l'emploi. Cet ajout à la charte permet l'application de mesures de redressement visant à éliminer cette discrimination.

Le gouvernement profite de la Conférence sur la sécurité économique des Québécoises, Décisions '85, pour annoncer l'entrée en vigueur de la partie III de la Charte des droits et libertés de la personne. Cela signifie que l'implantation de programmes d'accès à l'égalité est maintenant légalement possible au Québec dans les secteurs de l'éducation ou de la santé et dans tout autre service ordinairement offert au public (article 86.1). L'obligation de mettre en place des programmes d'accès à l'égalité dans la fonction publique amènera donc le Président du Conseil du trésor, lors de cette conférence, à annoncer que, conformément à l'article 86.7 de la charte, des programmes d'accès à l'égalité seront élaborés pour la fonction publique et que le premier concernera les femmes.

C'est donc en partie pour répondre à cette obligation légale, mais surtout pour actualiser sa volonté d'augmenter de façon significative le nombre de femmes dans les catégories d'emploi où elles sont sous-représentées, que le gouvernement, à titre d'employeur, a élaboré le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique du Québec.

Tout en se référant à la Charte des droits et libertés de la personne, le Conseil du trésor a exercé le mandat défini par la Loi sur la fonction publique, conformément à l'article 80, pour établir au nom du gouvernement un programme d'accès à l'égalité en emploi dans la fonction publique pour les femmes. Tel qu'exigé par la charte, ce programme a fait l'objet d'une consultation auprès de la Commission des droits de la personne avant d'être implanté.

Depuis son lancement en septembre 1987, le programme a été prolongé à deux reprises. En effet, considérant que le programme d'accès à l'égalité pour les femmes, qui devait se terminer le 31 mars 1990, a nécessité une étape préliminaire d'implantation et qu'il devait s'étaler sur une période de trois ans avant de faire l'objet d'une évaluation, le Secrétariat du Conseil du trésor a demandé en juin 1990 que soit prolongée la durée du programme jusqu'au 31 mars 1991 afin d'aider les ministères et les organismes dans leur effort de réalisation du programme et d'harmoniser sa durée avec le cycle de l'année financière (CT 174242). De plus, même si l'évaluation n'était pas complétée en mars 1991, les résultats préliminaires tendaient à démontrer que les objectifs visés par le programme n'étaient pas tous atteints et qu'il y avait lieu de reconduire le programme dans une seconde phase. Une seconde demande de prolongation du programme a donc été faite en mars 1991 afin de s'assurer que les ministères et les organismes bénéficient de l'encadrement légal requis pour poursuivre leurs efforts vers l'atteinte des objectifs de représentation équitable des femmes dans la fonction publique jusqu'à l'implantation de la seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique (CT 176550).

1.1 Les objectifs du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique du Québec

Le programme permet d'une part d'exercer, à compétence égale, une préférence au bénéfice des femmes de manière à accroître leur nombre dans les catégories et les corps d'emploi où elles sont sous-représentées, dans les cas où une telle intervention est vue comme permettant d'éliminer leur sous-représentation; d'autre part, le programme permet aussi de consacrer des efforts particuliers pour augmenter le nombre de femmes pouvant aspirer aux catégories et aux corps d'emploi où elles sont sous-représentées.

1.1.1 Les objectifs généraux du programme d'accès à l'égalité pour les femmes

Les <u>objectifs généraux</u> du programme sont les suivants:

- l'amélioration du système d'emploi du gouvernement du Québec de manière à éviter pour le futur les effets discriminatoires;
- le renforcement des pratiques assurant à toutes et à tous l'égalité d'accès et l'égalité de résultats;
- l'augmentation du taux de présence des femmes dans les catégories et les corps d'emploi où elles sont sous-représentées de manière à diminuer les écarts constatés.

1.1.2 Les objectifs spécifiques du programme d'accès à l'égalité pour les femmes

Les **objectifs spécifiques** du programme, quant à eux, se distinguent par des objectifs quantitatifs et des objectifs qualitatifs.

Des **objectifs quantitatifs** d'augmentation de la représentation des femmes ont été établis dans les catégories d'emploi:

- du personnel d'encadrement supérieur;
- du personnel professionnel et enseignant;
  - du personnel oeuvrant dans trois corps d'emploi du domaine des sciences pures et appliquées, c'est-à-dire:
    - personnel ingénieur;
    - personnel ingénieur forestier;
    - spécialistes en sciences physiques.
- du personnel agent de la paix;
- du personnel ouvrier.

Un des éléments majeurs du programme est la diffusion des objectifs quantitatifs gouvernementaux à chacun des ministères et des organismes sous forme de cibles ministérielles.

Des **objectifs qualitatifs** ont aussi été établis. Ils touchent l'ensemble des catégories d'emploi de la fonction publique et visent:

- l'amélioration du système d'emploi;
- la progression de carrière tant horizontale que verticale;
- l'augmentation du nombre de femmes dans les bassins potentiels externes;
- la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles.

2. L'ÉVALUATION DES OBJECTIFS QUANTITATIFS DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE[1]

Le programme avait pour but d'accroître le niveau de représentation des femmes dans les emplois où elles sont sous-utilisées par rapport à leur disponibilité dans la population active. Ainsi, à partir des analyses de disponibilité[2] et de l'analyse de l'effectif régulier de la fonction publique québécoise, le Secrétariat du Conseil du trésor a précisé les catégories d'emploi où une intervention était requise afin d'éliminer le problème de la sous-utilisation féminine[3].

Les quatre catégories d'emploi suivantes ont donc été retenues: le personnel d'encadrement supérieur, le personnel professionnel et enseignant (ainsi que les trois corps d'emploi du personnel oeuvrant dans le domaine des sciences pures et appliquées), le personnel agent de la paix et le personnel ouvrier.

La comparaison des données des analyses de disponibilité et celles de l'effectif régulier de la fonction publique a permis de constater l'ampleur des écarts à combler dans les quatre catégories d'emploi pour que soit résolu le problème de la sous-représentation féminine. Ainsi, pour résoudre ce problème, il aurait fallu combler des écarts de 13,8% pour la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, de 14,1% pour la catégorie du personnel professionnel et enseignant, de 33,6% pour la catégorie du personnel agent de la paix et de 10,9% pour la catégorie du personnel ouvrier.

Ces écarts étaient cependant trop élevés pour être corrigés rapidement, compte tenu de l'embauche prévisible pour l'ensemble de la fonction publique au

---

1 La méthodologie utilisée pour établir les objectifs gouvernementaux est présentée à l'annexe 1.

2 Les analyses de disponibilité comprennent les trois analyses diagnostiques suivantes: l'analyse de la présence des femmes dans la population active à partir des données du recensement canadien de 1981, l'analyse des données de 1982 et 1983 sur les finissantes et les finissants des institutions d'enseignement des réseaux public et privé du Québec, constituant ainsi le bassin potentiel "externe" à la fonction publique, et l'analyse du bassin "interne" de main-d'oeuvre, soit celle du personnel apte à occuper un emploi de niveau hiérarchique différent dans l'organisation (le critère retenu pour classer une personne apte étant le nombre d'années d'expérience). Cette dernière analyse fut réalisée seulement pour la catégorie du personnel d'encadrement supérieur.

3 La catégorie d'emploi du personnel d'encadrement intermédiaire n'a pas été considérée lors de cette étape puisqu'elle faisait l'objet d'une intégration. Comme la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé exigeait une analyse plus raffinée, elle n'a pas été retenue. Les résultats de cette analyse et de celle concernant la classification du personnel d'encadrement intermédiaire seront intégrés à la mise en oeuvre d'une seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

cours des trois années que devait durer le programme[1]. Le Secrétariat du Conseil du trésor a alors été amené à établir des objectifs quantitatifs gouvernementaux représentant des compromis entre les objectifs théoriques ultimes à atteindre et le redressement réalisable sur une période de trois années.

Résultat de ces compromis, les objectifs quantitatifs suivants ont donc été retenus:

- 12% pour le personnel d'encadrement supérieur;
- 27,5% pour le personnel professionnel et enseignant;
- 7,5% pour le personnel agent de la paix;
- 3% pour le personnel ouvrier.

En regard de ces objectifs, les écarts à combler par catégorie d'emploi entre le niveau de représentation féminine en 1987 et la situation visée sont donc devenus respectivement 4,8% pour le personnel d'encadrement supérieur, 6,6% pour le personnel professionnel et enseignant, 2,1% pour le personnel agent de la paix et à 1,9% pour le personnel ouvrier.

Le tableau 1 indique le taux de représentation féminine au 1er mars 1987, le taux de représentation féminine visé à la fin du programme, l'écart à combler ainsi que l'objectif ultime à atteindre[2], par catégorie d'emploi.

---

1 Les prévisions d'embauche ont été basées sur l'historique d'embauche en matière de recrutements et de promotions enregistrés en 1984-1985 et 1985-1986. Selon l'hypothèse retenue, cet historique d'embauche, basé sur les années antérieures au programme, devait être significatif de ce qui se produirait en matière d'embauche au cours des trois années de la mise en oeuvre du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

2 L'objectif ultime représente le taux de représentation féminine idéal à atteindre dans les emplois de la fonction publique, c'est-à-dire celui de leur disponibilité dans le marché externe.

TABLEAU 1

OBJECTIFS GOUVERNEMENTAUX DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE			
	MARS 1987[1]	SITUATION VISÉE	ÉCART DE REPRÉSENTATION	OBJECTIF ULTIME
	%	%	%	%
Personnel d'encadrement supérieur	7,2	12	4,8	21
Personnel professionnel et enseignant	20,9	27,5	6,6	35
Personnel agent de la paix	5,4	7,5	2,1	39
Personnel ouvrier	1,1	3	1,9	12

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, Secrétariat adjoint aux politiques de personnel, Service de l'accès à l'égalité (SAPP,SAE)

Pour permettre l'atteinte des objectifs de représentation féminine demandés, un pourcentage d'arrivées féminines par recrutement et par promotion (taux d'embauche)[2] a alors été fixé pour chacune des quatre catégories d'emploi. Partant du principe que le pourcentage de femmes à embaucher dans le cadre du programme d'accès à l'égalité pour les femmes ne devrait pas dépasser 50% des entrées totales par catégorie d'emploi, il a été demandé implicitement de respecter les taux d'embauche suivants:

- 21% pour le personnel d'encadrement supérieur;
- 47% pour le personnel professionnel et enseignant;
- 54% pour le personnel agent de la paix[3];

1 Les données du 1er mars 1987 correspondent à la paie 24.

2 Le taux d'embauche est le pourcentage d'arrivées féminines par recrutement et par promotion par rapport au nombre total de personnes qui arrivent par recrutement ou par promotion dans une catégorie d'emploi au cours d'une année.

3 Un taux d'embauche inférieur ou égal à 50% n'aurait pas été suffisant pour permettre d'établir l'objectif de représentation féminine à 7,5% dans cette catégorie d'emploi, d'où un taux d'embauche légèrement supérieur à 50%.

- 49% pour le personnel ouvrier.

2.1 La situation au 20 septembre 1990

Lors de l'élaboration du programme, en mars 1987, les femmes représentaient dans toutes les catégories d'emploi un peu plus du tiers de l'effectif régulier total de la fonction publique, soit 38,3%. Au 20 septembre 1990, elles comptaient pour 41% du total de l'effectif régulier de la fonction publique, soit une augmentation de 2,7% de leur taux de représentation depuis la mise en oeuvre du programme[1].

Comment cette augmentation de l'effectif féminin reflète-t-elle l'atteinte des objectifs quantitatifs gouvernementaux dans les catégories d'emploi visées par le programme? Le tableau 2 illustre la situation au 1er mars 1987, la situation prévue à la fin du programme et la situation observée au 20 septembre 1990.

TABLEAU 2

RÉSULTATS OBTENUS POUR L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE, EN REGARD DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES, SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI VISÉES, 1987-1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE		
	MARS 1987	PRÉVUE AU 31 MARS 1990	OBSERVÉE EN SEPTEMBRE 1990
	%	%	%
Personnel d'encadrement supérieur	7,2	12,0	10,5
Personnel professionnel et enseignant	20,9	27,5	25,6
Personnel agent de la paix	5,4	7,5	7,4
Personnel ouvrier	1,1	3,0	1,6

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

1 Un tableau situant l'état de la représentation féminine au mois de mars 1987 et au mois de septembre 1990, pour toutes les catégories d'emploi de la fonction publique, est présenté à l'annexe 2.

Il est possible de constater que, pour l'ensemble des quatre catégories d'emploi retenues, les taux de représentation féminine ont augmenté sensiblement, même si les objectifs quantitatifs fixés pour le programme n'ont pas été atteints sur une période de trois ans. Il faut signaler de plus que l'objectif de représentation féminine demandé dans la catégorie du personnel agent de la paix était pratiquement atteint au 20 septembre 1990 puisque l'écart entre l'objectif prévu et le taux observé n'était plus que de 0,1%.

Comment interpréter les résultats obtenus? Présentés ainsi, il serait facile de porter un jugement rapide en disant que la contribution des ministères et des organismes à l'égard de la poursuite des objectifs quantitatifs n'a pas été celle espérée. Une telle interprétation, basée sur la seule lecture des taux de représentation féminine obtenus par catégorie d'emploi au 20 septembre 1990, ne permet pas réellement de mesurer si les ministères et les organismes ont utilisé toutes les possibilités de recrutement et de promotion qui se sont présentées au cours de la durée du programme pour faire progresser la représentation féminine. L'analyse des résultats obtenus, une fois mise en relation avec le comportement adopté par les ministères et les organismes eu égard au taux d'embauche requis, peut fournir déjà une meilleure indication de leur contribution. Cependant, l'interprétation qui découle de cette mise en relation demeure encore incomplète puisqu'il faut se demander si les ministères et les organismes ont eu les possibilités réelles pour dépasser les taux d'embauche demandés, c'est-à-dire s'ils ont eu un nombre suffisant de femmes déclarées aptes sur les listes de déclaration d'aptitudes pour pouvoir dépasser les taux d'embauche requis. Seule cette relation entre le taux d'embauche demandé et les opportunités réelles de choisir des femmes permettrait de porter un jugement définitif sur l'interprétation des résultats atteints à l'égard des objectifs de représentation féminine. Compte tenu du système d'information de gestion sur les concours actuellement en place, cette analyse raffinée ne peut être réalisée et implique une interprétation nuancée des résultats obtenus[1].

Cependant, une compilation manuelle a été faite par l'Office des ressources humaines sur le suivi des nominations effectuées à la suite de 120 concours de recrutement et de promotion tenus centralement dans trois catégories d'emploi, soit le personnel d'encadrement supérieur, le personnel professionnel

---

1 L'absence de liens entre les deux systèmes d'information de gestion actuellement en place, soit celui qui gère les informations sur les listes de déclaration d'aptitudes et celui qui gère les informations sur le suivi des nominations rend impossible cette analyse.

et enseignant et le personnel de bureau, technicien et assimilé[1]. Cette recherche portant sur 5% de tous les concours tenus dans la fonction publique entre 1988 et 1991, a permis de constater que les ministères et les organismes n'ont pas toujours respecté le principe de la nomination, à compétence égale, des personnes visées par un programme d'accès à l'égalité. Dans 37,5% des cas, les ministères et les organismes, malgré la présence d'un nombre suffisant de femmes déclarées aptes, continuaient de nommer des personnes non visées par un programme d'accès à l'égalité. Si cette attitude est le reflet du comportement adopté dans la majorité des concours tenus centralement et en délégation, cela signifierait que les ministères et les organismes n'ont pas utilisé les opportunités réelles d'atteindre les objectifs qui leur ont été fixés. Toutefois, tel que mentionné précédemment, comme ces informations ne sont pas disponibles pour l'ensemble des concours tenus dans la fonction publique, les indicateurs utilisés ici pour évaluer les résultats doivent être interprétés en fonction des limites qui viennent d'être énoncées.

2.1.1 Les facteurs expliquant la non-atteinte des objectifs gouvernementaux

Certains facteurs peuvent expliquer pourquoi les objectifs de représentation féminine demandés n'ont pas été atteints:

- les difficultés inhérentes à la méthode prévisionnelle;
- le non-respect des taux d'embauche par les ministères et les organismes se manifestant concrètement par la nomination, à compétence égale, de personnes non visées par le programme d'accès à l'égalité pour les femmes, malgré la présence de femmes classées au même niveau de rangement lors des concours de recrutement et de promotion;
- le refus de certaines femmes d'accepter un emploi dans la fonction publique;
- la lenteur de l'évolution des mentalités à l'égard de l'accès à l'égalité.

2.1.1.1 Les difficultés inhérentes à la méthode prévisionnelle

Les objectifs de représentation féminine qui furent fixés pour toute la durée du programme dérivent des projections établies au moment du lancement de ce programme. Or, dans toute prévision, il arrive fréquemment que les projections énoncées soient trop optimistes ou trop pessimistes. L'analyse des ré-

---

1 Office des ressources humaines, Analyse de la gestion des listes de déclaration d'aptitudes en regard de l'application de l'article 53 de la Loi sur la fonction publique, Québec, Direction de la coordination et de l'accès à l'égalité, avril 1991. (Document non publié)

sultats obtenus au sein de la fonction publique révèle qu'il y a eu une sous-évaluation des possibilités de recrutement et de promotion et qu'il y a eu, toutes choses n'étant pas demeurées égales par ailleurs, une sous-évaluation des mouvements de personnel tels que les passages d'une catégorie d'emploi à une autre (par reclassement ou rétrogradation), les départs d'effectifs de la fonction publique, les désassujettissements à la Loi sur la fonction publique, etc. L'impact conjoint de ces deux sous-évaluations est tel qu'il soulève le problème d'une interprétation des résultats obtenus en regard de l'atteinte des objectifs de représentation féminine fixés; c'est pourquoi il a été retenu d'évaluer plutôt la contribution de l'ensemble des ministères et des organismes eu égard au taux d'embauche requis.

2.1.1.2 Le non-respect des taux d'embauche par les ministères et les organismes

Malgré les difficultés liées à la méthode prévisionnelle, l'analyse de 74 concours de recrutement et de promotion tenus par l'Office des ressources humaines entre le 1er février 1988 et le 31 janvier 1991, dans les catégories d'emploi du personnel d'encadrement supérieur et du personnel professionnel et enseignant, démontre que les ministères et les organismes, ne choisissaient pas des personnes visées par le programme d'accès à l'égalité malgré qu'elles étaient au même niveau de rangement que les personnes nommées. Par le même fait, les ministères et les organismes n'ont pas respecté les taux d'embauche requis qui devaient mener à l'atteinte des objectifs de représentation féminine gouvernementaux. Les ministères et les organismes ont donc enregistré un pourcentage d'embauche de 20% au lieu du 21% requis dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur et de 41% au lieu du 47% requis dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant[1], ce qui explique les résultats inférieurs à ceux qui auraient pu être obtenus.

À cet effet, si les ministères et les organismes avaient eu une réelle volonté et un véritable souci de faire progresser l'accès à l'égalité, ils auraient pu poser des actions au-delà de ce que le programme leur demandait.

---

1 Office des ressources humaines, Analyse de la gestion des listes de déclaration d'aptitudes en regard de l'application de l'article 53 de la Loi sur la fonction publique, p. 4 à 11. Cette analyse démontre que les nominations effectuées dans un des 16 concours de la catégorie d'emploi du personnel d'encadrement supérieur et dans 20 des 58 concours de la catégorie d'emploi du personnel professionnel et enseignant ne respectent pas l'esprit des programmes d'accès à l'égalité, soit la nomination par niveau de rangement et, à compétence égale, d'une personne visée par le programme d'accès à l'égalité. Même si cette analyse, produite par l'Office des ressources humaines, semble démontrer qu'une seule femme ait vu la candidature d'un homme préférée à la sienne dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, l'analyse de la liste des justifications reçues par le Secrétariat du Conseil du trésor, à la suite de la nomination d'une personne non visée par un programme d'accès à l'égalité, tend à démontrer qu'une dizaine de femmes ont subi le même sort dans cette même catégorie d'emploi.

D'ailleurs, ils auraient eu la possibilité de le faire puisque, pour ces deux catégories d'emploi, le nombre de femmes déclarées aptes lors des concours de recrutement n'a pas été complètement exploité.

La conséquence de ce non-respect des taux d'embauche est que plus de 70 femmes déclarées aptes ont vu un homme être nommé au détriment de leur candidature, ce qui représente environ 12% de toutes les nominations, pour lesquelles le Secrétariat du Conseil du trésor aurait dû recevoir des justifications en application de l'article 53 de la Loi sur la fonction publique; or, il n'en a reçu aucune pour ces nominations, même s'il a obtenu 22 justifications pour d'autres concours tenus au cours de la même période. Ainsi, même si les femmes se classent au même niveau de rangement que les hommes lors des concours de recrutement et de promotion, elles ne sont pas choisies de façon prioritaire bien que le programme d'accès à l'égalité demande de nommer, à compétence égale, une femme.

Comme ces concours de recrutement et de promotion analysés par l'Office des ressources humaines représentent approximativement 5% de l'ensemble de tous les concours de recrutement et de promotion tenus dans la fonction publique, il y a lieu de croire que nombreux sont les ministères et les organismes qui ont également procédé, lors des concours de recrutement et de promotion tenus en délégation, à la nomination de personnes non visées par un programme d'accès à l'égalité. Si les ministères et les organismes avaient utilisé toutes les possibilités de nominations féminines mises à leur disposition, le taux de représentation féminine par catégorie d'emploi aurait pu alors être accru.

2.1.1.3 Le refus d'un emploi à la fonction publique

L'analyse de 58 listes de déclaration d'aptitudes démontre qu'un nombre important de candidates, plus d'une cinquantaine, se sont vu offrir un poste dans la fonction publique et l'ont refusé[1]. Deux motifs peuvent être invoqués pour expliquer ces refus: l'ouverture d'un poste dans une région autre que celle de la candidate et le temps écoulé entre l'émission de la liste de déclaration d'aptitudes et l'offre d'un poste dans la fonction publique[2].

---

1 Office des ressources humaines, Op.cit., p. 6 à 11. Les 58 listes ne concernent que les concours de recrutement tenus dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant.

2 Un écart de près de trois années peut s'être écoulé entre l'admissibilité sur une liste de déclaration d'aptitudes et l'offre d'un poste dans la fonction publique.

2.1.1.4 L'évolution des mentalités face à l'accès à l'égalité

L'analyse de l'évolution des taux d'embauche féminins enregistrés annuellement par catégorie d'emploi illustre assez bien l'impact du programme d'accès à l'égalité, bien que d'autres facteurs agissent également, notamment les pressions de l'environnement social. La mise en oeuvre d'un programme d'accès à l'égalité représente en effet un changement relativement important dans la gestion et la culture de l'organisation.

Tout changement social, voire organisationnel, suppose un travail explicite sur l'évolution des mentalités des personnes, qui ne peut être réduit à la promulgation d'une loi[1]. L'individu ne vit pas impunément des années sans être imprégné de valeurs qui façonnent sa vision du monde. Les stéréotypes, l'hostilité, le scepticisme et la condescendance sont autant de valeurs qui sont appelées à être combattues avec l'implantation d'un programme d'accès à l'égalité.

Ainsi, comme cela implique un processus d'apprentissage cognitif et social assez long, il est permis de supposer que les progrès souhaités en matière d'accès à l'égalité suivront une progression similaire à cette évolution des mentalités. Aux gains plus faibles en phase d'implantation du programme devraient succéder des gains plus importants au fur et à mesure que le programme exerce son influence sur l'évolution de la mentalité des personnes, sans que cela puisse permettre nécessairement l'atteinte des objectifs quantitatifs initialement fixés.

Dans ce contexte d'une phase de transition entre deux mentalités, le prochain tableau retrace l'évolution des taux d'embauche féminine enregistrés tant au recrutement qu'à la promotion par catégorie d'emploi, depuis la mise en oeuvre du programme. Il fait ressortir qu'il a fallu plus de 18 mois de mise en oeuvre du programme avant que les taux d'embauche féminine enregistrés dans toutes les catégories d'emploi, tant au recrutement qu'à la promotion, augmentent de façon significative.

---

1 Sainsaulieu, Renaud, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Dalloz, 1987, p. 141.

TABLEAU 3

ÉVOLUTION DES TAUX D'EMBAUCHE FÉMININE PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, DEPUIS LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE

CATÉGORIE D'EMPLOI	TAUX D'EMBAUCHE FÉMININE ENREGISTRÉS			
	1er AVRIL 1987 AU 31 MARS 1988 %	1er AVRIL 1988 AU 31 MARS 1989 %	1er AVRIL 1989 AU 31 MARS 1990 %	1er AVRIL 1990 AU 20 SEPTEMBRE 1990 %
Personnel d'encadrement supérieur				
Recrutement	15	14	46	50
Promotion	13	17	23	22
Personnel professionnel et enseignant				
Recrutement	35	37	43	44
Promotion	41	51	53	50
Personnel agent de la paix				
Recrutement	16	15	30	20
Promotion	0	25	60	-- *
Personnel ouvrier				
Recrutement	3	4	11	16
Promotion	0	0	0	11

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

* Aucune promotion n'a été accordée à des hommes ou à des femmes au cours de cette période.

Un rappel des objectifs quantitatifs du programme effectué en mars 1989 auprès des ministères et des organismes par le Secrétariat du Conseil du trésor, combiné à la mise en place d'un plan d'action, à la consolidation des mesures du programme et à l'évolution des mentalités ont également contribué à cette hausse des taux d'embauche.

S'il est vrai que les mentalités à l'égard de l'accès à l'égalité ont tendance à évoluer, l'intervention du Secrétariat du Conseil du trésor auprès des ministères et des organismes tend à démontrer qu'il est prématuré d'affirmer que les objectifs poursuivis et les valeurs prônées par les programmes d'accès à l'égalité sont bien ancrés dans les habitudes quotidiennes de gestion

des ressouces humaines[1]. Le rappel fréquent par les organismes centraux du dossier de l'accès à l'égalité semble constituer un moyen important pour faire avancer ce dossier. La prise en charge de la mise en oeuvre du programme ne semble donc pas encore totalement assumée par les ministères et les organismes.

2.2 L'efficience du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique

En dépit de ce défaut d'un ancrage stable dans les mentalités, en quoi le programme d'accès à l'égalité pour les femmes a-t-il permis d'augmenter davantage la représentation féminine? Une des façons de répondre à la question est de comparer les résultats obtenus grâce au programme et ceux qui auraient été obtenus sans celui-ci.

Les résultats qui auraient été obtenus sans le programme sont basés sur la moyenne des taux d'embauche féminine enregistrés au cours des trois années précédant l'entrée en vigueur du programme. La mesure des résultats survenus avec le programme est obtenue en calculant la moyenne observée des taux d'embauche féminine enregistrée au cours des trois années suivant l'entrée en vigueur du programme.

L'impact du programme d'accès à l'égalité pour les femmes se fait sentir dans les quatre catégories d'emploi. Ainsi, le programme a permis d'accroître la représentation féminine dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur de près de 1,3% de plus que s'il n'y avait pas eu de programme. Les gains permis par le programme ont été environ de 1,8% pour la catégorie du personnel professionnel et enseignant et de 1,4% pour la catégorie du personnel agent de la paix. Enfin, le programme a permis d'améliorer quelque peu la situation dans la catégorie du personnel ouvrier, avec un gain de 0,6%.

Le tableau qui suit compare donc les résultats qui auraient été obtenus sans le programme, si les tendances observées s'étaient maintenues, et ceux qui ont été obtenus grâce au programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

---

1 En fait, après avoir atteint des sommets à la mi-septembre 1990 dans à peu près toutes les catégories d'emploi, l'analyse des taux d'embauche enregistrés entre le 20 septembre 1990 et le 31 mars 1991 indique que ceux-ci sont à la baisse. Lorsqu'ils sont confrontés à des contraintes administratives telles que le gel des effectifs, les ministères et les organismes ont tendance à mettre en veilleuse le dossier de l'accès à l'égalité.

TABLEAU 4

IMPACT DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ SUR LE TAUX ANNUEL DE REPRÉSENTATION FÉMININE, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE EN MARS 1987	IMPACT DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ SUR LE TAUX ANNUEL DE REPRÉSENTATION FÉMININE			
		SANS PROGRAMME		AVEC PROGRAMME	
	%	RÉSULTATS AU 20/09/90	AUGMENTATION EN %	RÉSULTATS AU 20/09/90	AUGMENTATION EN %
Personnel d'encadrement supérieur	7,2	9,2	2,0	10,5	3,3
Personnel professionnel et enseignant	20,9	23,8	2,9	25,6	4,7
Personnel agent de la paix	5,4	5,7	0,3	7,4	1,7
Personnel ouvrier	1,1	1,0	-(0,1)	1,6	0,5

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

Il y a donc lieu d'affirmer que l'implantation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes a eu un impact sur la progression de la représentation féminine. En outre, si les ministères et les organismes avaient utilisé pour cette implantation toutes les possibilités offertes en matière de recrutement et de promotion, les taux de représentation féminine au 20 septembre 1990 auraient été encore plus élevés.

Par ailleurs, une analyse de l'efficience basée seulement sur les gains obtenus en termes de représentation féminine ne reflète pas nécessairement la portée de ces gains. Par exemple, l'ajout de trois ou quatre effectifs féminins peut faire grimper dans une organisation de petite taille le pourcentage de représentation féminine de 10 à 15%, alors qu'il faudrait que soient ajoutées des centaines de femmes, voire des milliers, pour atteindre des augmentations de représentation féminine comparables dans une structure d'aussi grande taille que la fonction publique.

D'autre part, il faut se rappeler que la progression des taux d'embauche féminine s'est surtout manifestée deux années après l'entrée en vigueur du pro-

gramme (cf. tableau 3). Au début du programme, les ministères et les organismes embauchaient encore à un rythme similaire à celui prévalant avant la mise en oeuvre du programme, ce qui coïncide avec un comportement habituel en phase d'implantation. Cet impact à retardement dénote une influence du programme sur le changement des habitudes de gestion plus significative que la simple mesure de la représentation féminine. Le temps écoulé montre en effet que l'impact du programme se fait sentir jusqu'au plan de la culture organisationnelle. De même, s'il est impossible de distinguer dans ces résultats l'apport du changement des valeurs dans la société globale à l'endroit de la place de la femme sur le marché du travail, il faut tout de même remarquer que la mise en oeuvre des programmes d'accès à l'égalité est aussi un produit de ce changement de valeurs dans la société.

Il faut aussi comprendre que l'implantation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes en septembre 1987 constitue une phase de transition devant normalement aboutir à une phase d'intégration, c'est-à-dire celle où les programmes d'accès à l'égalité n'auront plus leur raison d'être parce que la sous-représentation féminine sera éliminée et que la préoccupation pour l'accès à l'égalité sera ancrée dans les us et coutumes de l'appareil gouvernemental. Comme cette étape n'est pas encore franchie, la raison d'être du programme demeure et sa reconduction dans une seconde phase est nécessaire[1].

2.3 La problématique spécifique à chaque catégorie d'emploi

Cette partie aborde la problématique spécifique à chaque catégorie d'emploi et présente les principaux constats observés en matière de recrutement, de promotion et de départ.

2.3.1 La catégorie du personnel d'encadrement supérieur

Le taux de représentation féminine pour la catégorie du personnel d'encadrement supérieur est passé de 7,2% à 10,5% entre le 1er mars 1987 et le 20 septembre 1990. Les femmes ont constitué près du quart de l'ensemble des effectifs recrutés et environ le cinquième de l'ensemble des effectifs promus au cours de cette période. Le pourcentage de recrutement de femmes est passé de 12,9% en 1987-1988 à près de 50% entre le 1er avril 1990 et le 20 septembre 1990, ce qui constitue une progression qui mérite d'être soulignée. La hausse concernant les promotions est cependant moins élevée, passant de 12,7% en

---

1 Les données de septembre 1991 démontrent cette nécessité de reconduire le programme. L'évolution de la représentation féminine depuis septembre 1987 est présentée à l'annexe 3.

1987-1988 à 21,7% entre le 1er avril 1990 et le 20 septembre 1990. L'analyse détaillée des données par classe d'emploi, de septembre 1987 à septembre 1990, démontre que la représentation féminine a doublé dans les classes 02 et 03 et a augmenté d'environ 40% dans la classe 04[1].

Des 148 nouveaux effectifs féminins venus s'ajouter, plus de 91% proviennent de la promotion, l'autre 9% provient du recrutement. Les départs d'effectifs et les promotions intra-catégorie, dans cette catégorie d'emploi, viennent toutefois réduire les gains nets d'effectifs féminins à 73 personnes.

Sur les 135 promotions accordées à des femmes, environ le tiers sont des promotions intra-catégorie tandis que plus des deux tiers proviennent d'une catégorie d'emploi autre que celle de l'encadrement supérieur, plus particulièrement du personnel professionnel et enseignant. Elles arrivent principalement des corps d'emploi suivants: agente de recherche et de planification socio-économique (30%), analyste en informatique et procédés administratifs (10%), conseillère en gestion des ressources humaines (9%), attachée d'administration (6%) et agente culturelle (2%).

Enfin, 94% des départs enregistrés dans cette catégorie d'emploi proviennent des effectifs masculins. Les principales causes de départ chez les femmes sont la démission (76,5%) et la retraite (23,5%) alors que chez l'effectif masculin, ce sont la retraite (65%), la démission (30%) et le décès (5%). Une précision s'impose quant à l'interprétation de ces pourcentages. Il est tout à fait normal que le pourcentage d'hommes qui prennent leur retraite soit plus élevé que celui des femmes parce que la proportion d'hommes pouvant prendre leur retraite est beaucoup plus élevé que celle des femmes.

Néanmoins, l'analyse du taux moyen de démissions[2] des femmes et des hommes, enregistré entre 1988 et 1991, révèle que les femmes démissionnent à un taux supérieur à celui des hommes, soit 1,4% par rapport à 1%; ce qui signifie, en d'autres termes, qu'elles démissionnent à près de 40% plus que les hommes. Ainsi, outre le fait que les femmes tendent à démissionner davantage que les hommes, il ressort qu'elles quittent la fonction publique à un âge plus jeune que les hommes, soit à environ 43 ans comparativement à près de 46 ans pour

---

1 Un tableau indiquant l'évolution de la représentation féminine par classe d'emploi dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, de mars 1987 au 20 septembre 1990, est présenté à l'annexe 4.

2 Le taux de démissions représente le nombre de femmes ou d'hommes qui démissionnent de la fonction publique pendant une année par rapport à l'effectif féminin ou masculin en début d'année.

les hommes. Le stress engendré par la nature de l'emploi, l'isolement dans un milieu masculin, l'attraction d'un emploi dans le secteur privé et la difficile conciliation de la carrière et de la vie familiale constituent probablement autant de raisons pouvant expliquer ce phénomène. Des entrevues de départs menées par les ministères et les organismes auprès des personnes démissionnaires permettraient de préciser davantage les causes de ce phénomène et d'y apporter des correctifs, s'il y a lieu.

2.3.2 La catégorie du personnel professionnel et enseignant

Le taux de représentation féminine pour la catégorie du personnel professionnel et enseignant est passé de 20,8% à 25,6% entre le 1er mars 1987 et le 20 septembre 1990. Les femmes ont constitué environ le tiers des effectifs recrutés et la moitié des effectifs promus au cours de cette période. Le pourcentage de recrutement de femmes est passé de 35% en 1987-1988 à près de 44% au 20 septembre 1990, ce qui constitue une hausse appréciable. La hausse est comparable lorsqu'il s'agit des promotions, passant de 41% à 50% (avec un sommet de 53% en 1989-1990).

Des 1 104 nouveaux effectifs féminins venus s'ajouter, près des trois quarts proviennent de recrutements et l'autre quart, de promotions. Le départ de 240 femmes vient toutefois atténuer les gains nets d'effectifs féminins.

Les femmes ont été surtout recrutées dans les corps d'emploi suivants: agente de recherche et de planification socio-économique (20%), attachée d'administration (14%), analyste en informatique et procédés administratifs (13%), agente du vérificateur général (8%) et agente de la gestion financière (7%). Au plan des promotions, la répartition est la suivante: analyste en informatique et procédés administratifs (29%), attachée d'administration (18%), agente de la gestion financière (14%), conseillère en gestion des ressources humaines (13%) et agente de recherche et de planification socio-économique (10%).

Les femmes ont obtenu en moyenne 16% de l'ensemble des primes de chef d'équipe accordées au cours de la période couverte par l'évaluation. Bien que le pourcentage de primes de chef d'équipe accordées à des femmes tende à augmenter à chaque année, passant de 13% en 1987-1988 à 19% au 20 septembre 1990, il demeure en dessous du niveau de représentation féminine de cette catégorie d'emploi, soit 25,6%. Comme la nomination à titre de chef d'équipe semble constituer une étape significative vers l'occupation d'un emploi de niveau d'encadrement supérieur, il aurait été souhaitable que les ministères et les

organismes attribuent un pourcentage de primes de chef d'équipe équivalent au taux de représentation féminine visé dans cette catégorie d'emploi[1]. Cela aurait permis aux femmes d'accéder plus facilement aux emplois de la catégorie du personnel d'encadrement supérieur.

Le pourcentage de primes de complexité supérieure attribuées aux femmes s'est maintenu à près de 16% au cours de la période analysée. Même si le lien avec la progression de carrière n'est pas aussi étroit que dans le cas de l'acquisition d'une prime de chef d'équipe, il est très probant qu'au moment d'évaluer deux candidatures de même niveau pour l'occupation éventuelle d'un poste de niveau d'encadrement supérieur, la personne ayant exercé un emploi de niveau de complexité supérieure recevra plus de considération. Dans ce contexte, il faudrait songer à offrir aux femmes l'opportunité d'acquérir l'expérience nécessaire leur permettant d'occuper des postes de niveau de complexité supérieure.

La répartition des 1 240 départs est, selon le sexe de l'employé, de 81% chez les effectifs masculins et de 19% chez les effectifs féminins. Les principales causes de départ chez les femmes sont la démission (66%), la retraite (21%) et la révocation (6%) alors que chez les effectifs masculins, ce sont la retraite (48%), la démission (39%), le décès (6%) et la révocation (4%).

L'analyse du taux moyen de démissions des femmes et des hommes, entre 1988 et 1991, indique aussi que les femmes ont tendance à démissionner davantage que les hommes, soit à près de 20% de plus dans cette catégorie d'emploi et à quitter la fonction publique à un âge plus jeune que les hommes, soit à près de 36 ans comparativement à 39 ans pour les hommes.

Les démissions peuvent s'expliquer probablement par les mêmes raisons que celles exprimées pour la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, c'est-à-dire la difficile conciliation de la carrière et de la vie familiale, d'autant plus qu'ici les femmes quittent à un âge ou elles assument la plus grande partie des responsabilités familiales, et par l'attraction d'un emploi au sein de l'entreprise privée, notamment en ce qui a trait aux agentes et aux agents du vérificateur général et aux analystes en informatique et procé-

---

1 Comme il est prévu de cibler certains corps d'emploi lors de la prochaine phase du programme d'accès à l'égalité, il apparaît opportun de rappeler que l'attribution des primes de chef d'équipe devrait être effectuée en fonction du niveau de représentation des femmes dans les corps d'emploi ciblés.

dés administratifs[1]. Cette dernière réalité s'applique autant aux hommes qu'aux femmes et affecte plus spécifiquement les ministères et les organismes à vocation économique.

2.3.2.1 L'évolution de la représentation de l'effectif régulier féminin de trois corps d'emploi du domaine des sciences pures et appliquées, compris dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant

Les objectifs de représentation féminine fixés pour trois corps d'emploi du domaine des sciences pures et appliquées, compris dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant, visaient à augmenter la représentation féminine à:

- 4,2% pour le personnel ingénieur;
- 3,6% pour le personnel ingénieur forestier;
- 13,3% pour les spécialistes en sciences physiques.

Au 20 septembre 1990, les femmes représentaient 5,6% du personnel ingénieur, 3,4% du personnel ingénieur forestier et 17,7% des spécialistes en sciences physiques. Ainsi, des trois corps d'emploi visés, seul celui du personnel ingénieur forestier ne dépassait pas au 20 septembre 1990 les objectifs préalablement fixés. Il faut cependant signaler que l'objectif de représentation féminine dans ce corps d'emploi était toutefois atteint au 31 mars 1990, ce qui pose avec acuité le problème de la non-constance de l'atteinte des objectifs à une date précise et fait ressortir la nécessité pour les ministères et les organismes de ne rien prendre pour acquis de manière définitive, et de suivre l'évolution de leur effectif féminin.

Le tableau 5 trace l'évolution de la représentation féminine dans ces trois

---

1 Une étude produite par l'Office des ressources humaines a démontré que les analystes en informatique et procédés administratifs troquent souvent une carrière dans la fonction publique pour une carrière dans le secteur privé. Ce problème semble lié à la fois à l'écart entre les attentes des employés, les conditions de travail et la gestion du domaine d'activités. Office des ressources humaines, Les ressources humaines spécialisées dans le domaine de l'informatique à la fonction publique du Québec, Québec, Direction générale de la recherche et de la planification et Direction de la recherche, des études et des statistiques, janvier 1988, p. 2.

La firme Thomson Canada Ltée, en collaboration avec le ministère de l'Emploi et de l'immigration du Canada, a aussi produit une étude qui tend à démontrer que les personnes appartenant à des corps d'emploi analogues à ceux d'agente et d'agent du vérificateur général et d'analyste en informatique et procédés administratifs changent d'emploi entre la troisième et la cinquième année de leur carrière, troquant surtout pour des postes reliés à la gestion. La fonction publique québécoise subirait donc des effets similaires. Thomson Canada Ltée et le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, Emploi- Avenir Ce que sont les nouveaux diplômés - Perspectives professionnelles jusqu'à 1995, Ottawa, no de catalogue MP43-181-1990-1-2F, volume 3, Approvisionnements et Services Canada, 1990, p. 24 et 299.

corps d'emploi, de mars 1987 à septembre 1990.

TABLEAU 5

ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DE L'EFFECTIF RÉGULIER FÉMININ POUR TROIS CORPS D'EMPLOI DU DOMAINE DES SCIENCES PURES ET APPLIQUÉES, DE MARS 1987 À SEPTEMBRE 1990 ET COMPARAISON AVEC LES OBJECTIFS VISÉS

CORPS D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE											
	VISÉE		MARS 1987		MARS 1988		MARS 1989		MARS 1990		SEPTEMBRE 1990	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel ingénieur	46	4,2	33	3,4	35	3,5	36	3,8	48	5,5	52	5,6
Personnel ingénieur forestier	13	3,6	9	2,9	11	3,4	10	3,2	10	3,7	9	3,4
Spécialistes en sciences physiques	43	13,3	33	12,5	37	13,4	43	15,0	49	16,2	57	17,7

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

2.3.3 La catégorie du personnel agent de la paix

Le taux de représentation féminine dans la catégorie du personnel agent de la paix est passé de 5,3% à 7,4% entre le 1er mars 1987 et le 20 septembre 1990. Le taux d'embauche réalisé a été de 22,5% au lieu du 54% requis. Les femmes ont constitué près du quart des effectifs recrutés et le tiers des effectifs promus au cours de la mise en oeuvre du programme. Toutefois, comme il a été mentionné précédemment, le nombre de femmes déclarées aptes lors des concours de recrutement a été exploité presqu'en totalité. Il faut comprendre que même si la plupart des femmes qui se sont inscrites à des concours de recrutement sont admises, plusieurs échouent à l'examen écrit ou à l'examen médical; cette dernière réalité s'appliquant également aux hommes[1]. Dans ces circonstances, le taux de représentation féminine atteint au 20 septembre 1990 cor-

1 Renseignement obtenu auprès du ministère de la Sécurité publique.

respondait presque au taux de représentation féminine maximal pouvant être atteint.

Quant à la faible présence de femmes dans le corps d'emploi d'agente et d'agent de la conservation de la faune[1], il importe de rappeler que même si neuf femmes ont été déclarées aptes lors du dernier concours de recrutement, tenu en 1987, seulement deux ont réussi à se classer parmi les premiers niveaux de rangement, les autres se classant au-delà du treizième niveau[2]. Des deux femmes classées dans les premiers niveaux, une seule fut nommée, l'autre ayant refusé le poste. L'esprit des programmes d'accès à l'égalité, soit la nomination de fonctionnaires, à compétence égale, selon l'ordre des rangements des niveaux, est respecté. Par contre, les instruments de sélection utilisés sont peut-être trop rigides ou contiennent peut-être des éléments de discrimination systémique qui éliminent plusieurs candidatures féminines possibles.

Enfin, près de 92% des 259 départs sont chez les effectifs masculins. Les principales causes de départ chez les femmes sont la démission (57%), la retraite (19%), la révocation (10%) et la signification de la fin d'emploi (10%) alors que chez les effectifs masculins, ce sont la retraite (55%), la démission (20%), la révocation (10%) et le décès (9%). L'analyse du taux moyen de démissions des femmes et des hommes, entre 1988 et 1991 indique que le taux moyen de démissions des femmes est quatre fois supérieur à celui des hommes, soit 1,9% par rapport à 0,5%. Donc, encore là, les femmes démissionnent davantage que les hommes. Les difficultés liées au travail en milieu carcéral semblent très importantes puisque la majorité des démissions enregistrées dans cette catégorie d'emploi, autant féminines que masculines, concernent le corps d'emploi des agentes et des agents des services correctionnels[3].

---

1 Le corps d'emploi d'agente et d'agent de la conservation de la faune fait partie de la catégorie du personnel agent de la paix.

2 Renseignement obtenu auprès du ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. Conformément au Règlement sur la tenue de concours, le ministère a annulé la liste de déclaration d'aptitudes, trois ans après son émission. Celui-ci a récemment procédé à un nouveau concours de recrutement dans le corps d'emploi d'agente et d'agent de conservation de la faune.

3 Suite à une redéfinition du rôle des surveillantes et des surveillants en établissements de détention, autrefois axée principalement sur les volets garde et sécurité, une nouvelle directive de classification a été émise en mai 1990 dans le but d'introduire des attributions de relation d'aide, d'encadrement et d'accompagnement de la personne incarcérée à ce corps d'emploi. L'appellation désignant ce corps d'emploi a été modifiée par la même occasion, en prenant dorénavant le titre d'agente et d'agent des services correctionnels.

2.3.4 La catégorie du personnel ouvrier

Le taux de représentation féminine pour la catégorie du personnel ouvrier est passé de 1,1% à 1,6% entre le 1er mars 1987 et le 20 septembre 1990. Le taux d'embauche réalisé a été de 4,6% au lieu du 48,6% requis. Les femmes ont constitué 6,5% des effectifs recrutés. Une seule femme a reçu une promotion.

Parmi les facteurs pouvant expliquer le faible recrutement féminin, il y a le faible taux d'inscriptions féminines lors des concours de recrutement. L'analyse du nombre moyen d'inscriptions enregistrées par concours de recrutement[1], selon le sexe, entre 1987 et 1990, indique d'ailleurs qu'une moyenne de six femmes se sont inscrites par concours de recrutement comparativement à près de 60 hommes. L'exigence d'un minimum de cinq à huit années d'expérience pertinente aux attributions du poste pour plusieurs des corps d'emploi de cette catégorie d'emploi ne permet certes pas d'exploiter les bassins externes de main-d'oeuvre féminine et d'attirer les plus récentes diplômées au sein de la fonction publique québécoise. Il s'agit donc d'un problème d'attraction lié aux exigences des directives de classification.

Un autre facteur à considérer est que cette catégorie d'emploi a été la plus affectée par la diminution d'effectifs durant la période analysée, soit une baisse de 16,5%. Près de 940 départs ont été enregistrés et à peine 40% des postes libérés ont été comblés. Moins de 1% des départs proviennent des effectifs féminins, ce qui est normal puisque les femmes sont très peu nombreuses dans cette catégorie d'emploi. Par contre, sur les dix femmes qui ont quitté, trois départs sont le fait d'une démission.

Par ailleurs, l'analyse détaillée du recrutement par corps d'emploi démontre que les femmes ont été surtout embauchées pour occuper des emplois dans la manutention (près de 40%) et dans la cuisine (près de 25%). Ainsi, à l'exception de quatre femmes qui ont obtenu un emploi dans la construction et l'entretien de routes, les femmes n'ont pas réussi à pénétrer le marché de l'emploi réservé traditionnellement aux hommes, c'est-à-dire la menuiserie, l'électricité, la mécanique, etc. Il faut spécifier ici que, pour plusieurs des emplois offerts en recrutement, le nombre de femmes disponibles dans la population active est très peu élevé. Bref, les femmes se retrouvent dans des milieux de travail où elles sont déjà présentes. Lorsque des ghettos d'emplois féminins existent dans le marché externe, la fonction publique, en

---

1 Office des ressources humaines, Nombre de candidats par niveau de classement et par catégorie d'emploi selon le mode de dotation, 1988 à 1991.

appliquant la méthode de transposition des taux de représentation du marché externe à son organisation, tend à reproduire ces ghettos. Pour éviter qu'un tel phénomène s'installe en permanence dans la catégorie du personnel ouvrier, il faudrait éventuellement fixer des objectifs de représentation féminine dans certains corps d'emploi plutôt que pour l'ensemble de la catégorie d'emploi.

2.4 La représentation féminine en mars 1992, par catégorie d'emploi

Le tableau 6 présente les taux de représentation féminine en septembre 1990 et en mars 1992, ainsi que les objectifs initialement visés, par catégorie d'emploi.

TABLEAU 6

TAUX DE REPRÉSENTATION FÉMININE AU 20 SEPTEMBRE 1990, EN MARS 1992 ET OBJECTIF VISÉ SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI RETENUES

CATÉGORIE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE		
	OBJECTIF VISÉ	SEPTEMBRE 1990	MARS 1992
	%	%	%
Personnel d'encadrement supérieur	12,0	10,5	12
Personnel professionnel et enseignant	27,5	25,6	28,2
Personnel agent de la paix	7,5	7,4	9,2
Personnel ouvrier	3,0	1,6	1,7

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

L'analyse des données du mois de mars 1992 révèle que le taux de représentation féminine a continué d'augmenter dans les quatre catégories d'emploi visées. Ainsi, l'augmentation observée démontre que les objectifs de représentation féminine fixés dans les catégories d'emploi du personnel d'encadrement supérieur, du personnel professionnel et enseignant et du personnel agent de la paix ont été atteints ou même dépassés. Le taux de représentation fémini-

ne de la catégorie du personnel ouvrier a augmenté légèrement entre le mois de septembre 1990 et le mois de mars 1992. Cette catégorie d'emploi est depuis quelques années en régression dans la fonction publique.

2.5 Les cibles ministérielles[1]

Pour que chaque ministère ou organisme se sente directement engagé par les objectifs gouvernementaux, ceux-ci avaient été traduits en cibles ministérielles. Les augmentations visées par catégorie d'emploi ont été réparties entre les ministères et les organismes. Cette répartition s'est faite en tenant compte du taux de représentation de l'effectif féminin par catégorie d'emploi dans chaque organisation, de la faisabilité de l'effort demandé ainsi que du taux d'embauche que cet effort allait entraîner pour l'organisation. Les ministères et les organismes ont reçu alors un document faisant état de la représentation féminine à atteindre par catégorie d'emploi, de l'écart à combler en termes de nombre absolu et de pourcentage de femmes à ajouter et du taux d'embauche à respecter pour atteindre les cibles fixées.

Par ailleurs, il importe de préciser qu'une formule de péréquation a été élaborée pour contrer l'effet des organisations ne contribuant pas à l'atteinte des objectifs gouvernementaux en redistribuant auprès des autres ministères et des autres organismes les efforts demandés.

2.5.1 Les ministères et les organismes faisant l'objet d'une évaluation des cibles ministérielles en date du 20 septembre 1990

L'évaluation des cibles ministérielles au 20 septembre 1990 porte sur un total de 62 ministères et organismes, soit un de moins que le total prévu au moment du lancement du programme, un ministère ayant été démantelé et ses effectifs répartis au sein de deux autres ministères.

La présente évaluation comporte certaines exclusions dans l'analyse par catégorie d'emploi. Ainsi, 17 ministères et organismes ont été écartés de l'analyse portant sur le personnel d'encadrement supérieur pour les raisons suivantes: quatre avaient déjà, lors du lancement du programme, une représentation féminine suffisamment élevée, quatre ont fait l'objet de réorganisation

---

1 La méthodologie relative à la détermination des cibles ministérielles est présentée à l'annexe 1.

administrative, sept devaient concourir aux objectifs gouvernementaux[1] et deux n'ont pas eu de cibles ministérielles. Dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant, 24 ministères et organismes sont retranchés de l'analyse. Les raisons suivantes justifient leur retrait: 11 avaient déjà une représentation féminine suffisamment élevée, sept devaient concourir aux objectifs gouvernementaux, quatre furent l'objet de réorganisation administrative, un autre n'a pas eu de cible ministérielle et un dernier présentait des données incomplètes, ce qui rendait impossible son évaluation. Dans la catégorie du personnel agent de la paix, seulement deux ministères font l'objet d'une évaluation, les autres ministères et organismes ne possédant aucun effectif dans cette catégorie d'emploi. Quant à la catégorie du personnel ouvrier, 51 ministères et organismes sont retranchés de l'analyse. En fait, 22 ne possédaient aucun effectif dans cette catégorie d'emploi, 27 devaient participer aux objectifs gouvernementaux, un autre avait une représentation féminine suffisamment élevée et un dernier présentait des données incomplètes.

2.5.2 L'analyse des résultats quant aux cibles ministérielles

Le premier élément à mentionner est la difficulté de considérer deux données simultanément, à savoir le taux de représentation féminine à atteindre et le nombre de postes à combler. La traduction des cibles aux ministères et aux organismes à la fois en termes de nombre et de taux de représentation à atteindre pose un problème d'analyse, à savoir lequel des deux éléments doit être retenu pour juger de la contribution des ministères et des organismes. Une organisation peut avoir dépassé le nombre de femmes à ajouter sans avoir atteint pour autant le taux de représentation féminine demandé. Un problème de comportement peut également être relevé puisque quelques organisations ont arrêté leur contribution au programme d'accès à l'égalité pour les femmes dès l'atteinte de l'une des deux variables, soit le taux de représentation féminine ou le nombre absolu de femmes à embaucher.

Le problème d'interprétation soulevé dans la partie portant sur l'analyse de l'atteinte des objectifs quantitatifs gouvernementaux, à savoir la nécessité d'établir la relation entre les taux d'embauche demandés et le suivi des nominations avant de porter un jugement sur la performance des ministères et des organismes, est également applicable à l'analyse des résultats des cibles

---

1 Les ministères et les organismes dont l'historique du recrutement et de la promotion était inconnu se sont vu octroyer des pourcentages d'augmentation de représentation féminine correspondant aux objectifs poursuivis par catégorie d'emploi dans la fonction publique.

ministérielles. Ainsi, l'indicateur qui sera utilisé pour évaluer leur contribution, soit celui du comportement adopté eu égard au taux d'embauche requis, doit être aussi interprété en fonction des limites qui ont été énoncées.

Un autre constat à souligner à l'égard de l'évaluation des cibles ministérielles est le problème de la sous-évaluation et de la surévaluation des prévisions de recrutement et de promotion établies dans les ministères et les organismes. La notion de sous-évaluation fait référence aux possibilités accrues qu'ont eu les organisations en termes de recrutement et de promotion alors que la notion de surévaluation signifie le contraire, c'est-à-dire des possibilités de recrutement et de promotion observées moindres que celles prévues.

Le tableau 7 illustre la répartition des organisations ayant eu des possibilités de recrutement et de promotion sous-évaluées, surévaluées ou équivalentes, selon les catégories d'emploi retenues.

TABLEAU 7

RÉPARTITION DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES, SELON L'ÉVALUATION DES POSSIBILITÉS DE RECRUTEMENT ET DE PROMOTION, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI[1]

ÉVALUATION DES POSSIBILITÉS DE RECRUTEMENT ET DE PROMOTION	NOMBRE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI							
	PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR		PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT		PERSONNEL AGENT DE LA PAIX		PERSONNEL OUVRIER	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Cibles sous-évaluées	23	51,1	15	39,5	2	100,0	3	27,3
Cibles surévaluées	21	46,7	23	60,5	-	--	8	72,7
Cibles équivalentes	1	2,2	--	--	-	--	-	--
TOTAL	45	100,0	38	100,0	2	100,0	11	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

1 Le nombre total de ministères et d'organismes ayant eu une cible varie en fonction des exclusions mentionnées précédemment.

Le tableau démontre que 23 ministères et organismes, soit 51,1% des organisations ayant eu une cible dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, ont eu une sous-évaluation de leurs possibilités de recrutement et de promotion. Dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant, 23 des ministères et des organismes ayant eu une cible, soit 60,5%, ont vu leurs possibilités surévaluées. Pour la catégorie du personnel agent de la paix, les deux cibles ministérielles ont été sous-évaluées. Enfin, huit des 11 ministères et organismes de la catégorie du personnel ouvrier ont eu une cible surévaluée. Ainsi, comme la grande majorité des cibles ministérielles ont été soit sous-évaluées, soit surévaluées, le postulat voulant que toutes choses demeureraient égales par ailleurs ne s'est pas concrétisé.

Il est apparu alors inacceptable, d'un point de vue méthodologique, d'évaluer la contribution des ministères et des organismes sur la base du nombre de femmes recrutées et promues et du taux de représentation féminine atteint par catégorie d'emploi. D'ailleurs, les organisations ayant eu moins de possibilités de recrutement et de promotion ont eu tendance à hausser le taux d'embauche de femmes requis alors que celles ayant eu une sous-évaluation de leurs possibilités de recrutement et de promotion ont eu tendance à le diminuer. De là découle la nécessité de recourir à une notion plus révélatrice, soit la notion de comportement adopté eu égard au taux d'embauche requis auquel se greffent trois valeurs: le dépassement, le respect ou le non-respect du taux d'embauche requis. De cette façon, il est possible de dire que l'indicateur, malgré ses limites, est dérivé de l'esprit des programmes d'accès à l'égalité.

Considérant qu'une augmentation appréciable du nombre de possibilités de recrutement et de promotion a conduit certaines organisations à atteindre sans trop de difficultés les cibles ministérielles fixées et que le corollaire est aussi vrai, à savoir qu'une diminution des possibilités a ralenti d'autres organisations dans l'atteinte des cibles ministérielles, ce qui ne signifie pas pour autant qu'elles n'ont pas fourni d'efforts pour augmenter leur taux de représentation féminine, il est apparu pertinent d'analyser le comportement adopté par les organisations dont les cibles ministérielles ont été surévaluées, sous-évaluées et équivalentes eu égard au taux d'embauche à respecter pour atteindre les objectifs de représentation féminine fixés.

Ainsi, tel qu'illustré dans le tableau de la page suivante, il ressort que, dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur, 83% des 23 ministères et organismes dont les possibilités d'embauche ont été sous-évaluées ont embauché des femmes à un taux plus bas que celui requis. Par contre, parmi les 21 ministères et organismes dont les possibilités d'embauche ont été sur-éva-

luées, 57% ont embauché des femmes à un taux supérieur à celui requis.

TABLEAU 8

RÉPARTITION DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI SELON LEURS POSSIBILITÉS D'EMBAUCHE ET LE COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE REQUIS[1]

COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE REQUIS	NOMBRE DE MINISTÈRES ET D'ORGANISMES PAR CATÉGORIE D'EMPLOI							
	PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR		PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT		PERSONNEL AGENT DE LA PAIX		PERSONNEL OUVRIER	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Possibilités sous-évaluées								
Taux d'embauche supérieur	3	13,0	4	26,6	1	50,0	-	--
Taux d'embauche inférieur	19	82,6	9	60,0	1	50,0	3	100,0
Taux d'embauche équivalent	1	4,4	2	13,4	-	--	-	--
TOTAL	23	100,0	15	100,0	2	100,0	3	100,0
Possibilités surévaluées								
Taux d'embauche supérieur	12	57,1	15	65,2	-	--	-	--
Taux d'embauche inférieur	5	23,8	6	26,1	-	--	2	25,0
Taux d'embauche équivalent	-	--	1	4,3	-	--	-	--
Aucun recrutement et aucune promotion	4	19,0	1	4,3	-	--	6	75,0
TOTAL	21	100,0	23	100,0	-	--	8	100,0
Possibilités équivalentes								
Taux d'embauche supérieur	1	100,0	-	--	-	--	-	--
TOTAL	1	100,0	-	--	-	--	-	--

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

1 Une liste indiquant le comportement adopté par les ministères et les organismes eu égard au taux d'embauche requis est présentée à l'annexe 5.

Le même scénario se répète dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant. Sur les 15 ministères et organismes dont les cibles ont été sous-évaluées, 60% ont embauché des femmes à un taux inférieur à celui requis tandis que parmi les 23 ministères et organismes dont les cibles ont été surévaluées, 65% ont embauché des femmes à un taux plus élevé que celui demandé.

Les deux ministères comportant des effectifs dans la catégorie du personnel agent de la paix et dont les possibilités d'embauche ont été sous-évaluées ont eu un comportement diamétralement opposé, l'un embauchant des femmes à un taux plus haut que celui demandé et l'autre embauchant à un taux inférieur. Dans ce dernier cas, il importe de rappeler que très peu de femmes se sont classées parmi les premiers niveaux de rangement lors du concours de recrutement, confirmant encore une fois la pertinence de juger de la contribution des ministères et des organismes après avoir examiné le suivi des nominations sur les listes de déclaration d'aptitudes.

Dans la catégorie du personnel ouvrier, tous les ministères et tous les organismes visés, indépendamment de la sous-évaluation ou de la surévaluation de leurs possibilités de recrutement et de promotion, ont embauché des femmes à un taux inférieur à celui prévu. Mais, considérant le peu de femmes déclarées aptes lors des concours de recrutement et leur niveau de rangement lorsqu'elles se classaient, les organisations n'auraient guère pu embaucher de femmes à un taux supérieur à celui enregistré. Il est donc difficile de juger de la contribution de ces organisations. Six ministères et organismes ayant reçu au lancement du programme une cible ministérielle pour cette catégorie d'emploi n'ont pu concourir aux objectifs quantitatifs gouvernementaux, n'ayant eu aucune possibilité de recrutement ou de promotion durant toute la durée du programme.

En résumé, sur l'ensemble des 62 ministères et organismes, une dizaine ont respecté le taux d'embauche requis dans toutes les catégories d'emploi, tout comme il y en a également une dizaine qui n'ont pas respecté le taux d'embauche requis dans aucune catégorie d'emploi. Les autres ministères et organismes ont pu à la fois respecter le taux d'embauche demandé dans une ou deux catégories et ne pas le respecter dans une autre catégorie. Par ailleurs, l'analyse de la taille des organisations démontre que celle-ci exerce une influence peu significative sur le respect ou non du taux d'embauche demandé.

Il ressort que le respect du taux d'embauche demandé varie selon les catégories d'emploi visées. Bien que l'absence d'information sur le suivi des concours de recrutement et de promotion ne permette pas de préciser les possibilités réelles qu'ont eues les ministères et les organismes de nommer des fem-

mes dans les diverses catégories d'emploi, il est permis, avec près des deux tiers des ministères et des organismes ayant respecté le taux d'embauche demandé dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant, de parler d'un constat relativement positif de leur contribution. Par contre, le respect par les ministères et les organismes du taux d'embauche demandé dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur est un peu plus faible, avec un taux de 41,7%. Le seul ministère pouvant faire l'objet d'une évaluation dans la catégorie du personnel agent de la paix a maintenu un taux d'embauche supérieur à celui demandé. Enfin, la contribution des ministères et des organismes dans la catégorie du personnel ouvrier ne peut être évaluée pour les raisons invoquées antérieurement.

De manière générale, pour l'ensemble des catégories d'emploi, il se dégage que des progrès ont été enregistrés. Les efforts consentis par les ministères et les organismes devront toutefois être maintenus ou accentués afin de combler les écarts encore existants entre les taux de représentation féminine de la fonction publique et ceux enregistrés au sein de la population active, surtout que les données sur la population active du recensement de 1986 tendent à démontrer que les écarts vont en s'accentuant.

Afin d'alléger l'approche méthodologique et d'en faciliter son appropriation par les ministères et les organismes lors de la seconde phase du programme, l'emphase devrait être mise sur le respect du pourcentage de femmes recrutées et promues et sur la diminution du taux de démissions des femmes comme moyens privilégiés pour éliminer le problème de la sous-représentation féminine. Les données portant sur le suivi des nominations des femmes déclarées aptes devraient obligatoirement être disponibles afin de permettre une appréciation plus objective de l'atteinte des objectifs gouvernementaux et de la performance des ministères et des organismes. De plus, il faudrait s'assurer que les objectifs quantitatifs de représentation féminine à atteindre par catégorie d'emploi et par corps d'emploi dans la fonction publique se rapprochent des taux de représentation féminine de la population active. Par conséquent, il y aurait lieu de cibler davantage les catégories et les corps d'emploi où une intervention est requise de manière à mieux répartir les énergies qui devront être consacrées.

3. L'ÉVALUATION DES MESURES QUALITATIVES DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES DE LA FONCTION PUBLIQUE

La troisième partie du rapport d'évaluation présente l'analyse des résultats atteints par les ministères et les organismes concernant les mesures qualitatives du Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique. Un bilan des mesures du programme sous la responsabilité des deux organismes centraux, soit l'Office des ressouces humaines et le Secrétariat du Conseil du trésor, est intégré dans cette analyse des résultats.

Les mesures qualitatives du programme d'accès à l'égalité pour les femmes concernent toutes les catégories d'emploi de la fonction publique, tant les catégories pour lesquelles des objectifs quantitatifs ont été fixés que celles qui n'en ont pas. Ces mesures visent l'amélioration du système d'emploi, la progression de la carrière tant horizontale que verticale, l'augmentation du nombre de femmes dans les bassins potentiels externes ainsi que la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. Les ministères et les organismes n'étaient pas tenus d'appliquer l'ensemble des mesures inscrites au programme, à l'exception de la nomination préférentielle des femmes. Ils étaient plutôt invités à choisir, parmi l'ensemble des mesures qualitatives, les mesures les plus significatives pour leur organisation en vue de l'atteinte des objectifs du programme.

Une partie des résultats sur les objectifs qualitatifs a été obtenue à l'aide d'un questionnaire. Celui-ci a été acheminé à 62 ministères et organismes vers la fin du mois de novembre 1990; 61 questionnaires sont revenus complétés[1] et représentent l'information recueillie auprès de 86 organisations dont le personnel est nommé et rémunéré selon la Loi sur la fonction publique[2]. Le taux de réponse obtenu peut être considéré de 100% puisque le questionnaire manquant est celui d'un organisme de très petite taille.

Ce questionnaire avait pour but d'apprécier les réalisations, les progrès enregistrés et les résultats obtenus, à l'endroit des mesures jugées les plus susceptibles d'avoir un impact sur l'augmentation de la représentation féminine, et de colliger des indications quant aux éléments à reconduire, aux réajustements à apporter et aux nouvelles orientations à établir pour la

---

1 La liste des ministères et des organismes ayant répondu au questionnaire d'évaluation est présentée à l'annexe 6.

2 Certains ministères fournissent des services de gestion des ressources humaines à d'autres organismes et ont compilé l'information les concernant. C'est donc pour cette raison qu'il n'y a que 61 organisations ayant répondu au questionnaire.

poursuite du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Le recours à d'autres sources d'information, telles que des études produites par l'Office des ressources humaines, le ministère de l'Environnement et le Conference Board du Canada ainsi qu'une enquête téléphonique menée auprès des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes, a également été utilisé pour permettre l'évaluation des mesures qualitatives qui ne sont pas abordées dans le questionnaire.

3.1 Les modifications au statut des ministères et des organismes

Durant la période de mise en oeuvre du programme, 17 ministères et organismes ont subi une modification de leur statut et ont été affectés par une des situations suivantes: séparation d'une autre organisation, fusionnement avec une autre organisation, fermeture de service, ajout d'effectifs ou transfert d'effectifs[1].

3.2 Les mesures visant l'amélioration du système d'emploi

Les mesures d'amélioration du système d'emploi visent à relever et à corriger les éléments du système d'emploi ayant des effets discriminatoires potentiels. Ce sont, à titre d'exemple, les mesures telles que la réalisation du portrait de la situation des femmes par les ministères et les organismes dans leur organisation, la féminisation des textes des politiques et des directives de gestion des ressources humaines et l'évaluation du rendement en tenant compte des besoins liés au développement de la carrière des femmes.

3.2.1 La réalisation du portrait de la situation des femmes par rapport à celui de l'effectif total dans les ministères et les organismes

Afin d'aider les ministères et les organismes à relever les objets possibles d'intervention, l'Office des ressources humaines a élaboré un modèle statistique servant à réaliser le portrait de la situation des femmes par rapport à celui de l'effectif total dans les organisations. L'information recueillie dans ce portrait devait servir à faire le suivi des groupes cibles dans l'organisation et à modifier, s'il y avait lieu, les pratiques ministérielles.

---

1 Il est à signaler que les organisations peuvent avoir vécu plus d'une situation au cours des trois dernières années.

L'application de la mesure a connu un succès certain puisque près de 80% des ministères et des organismes ont réalisé le portrait de la situation des femmes dans leur organisation et près des deux tiers ont mis deux fois à jour leurs données depuis le lancement du programme. En outre, des éléments de suivi ont été relevés parmi les ministères et les organismes ayant établi ce portrait, et plus des trois quarts ont ciblé des catégories d'emploi et des corps d'emploi auxquels ils voulaient accorder une attention particulière. Au total, une cinquantaine de corps d'emploi ou de catégories d'emploi ont été ciblés. La catégorie du personnel d'encadrement supérieur a été la plus souvent mentionnée et a été ciblée par plus du tiers des organisations. Plus du quart des organisations ont également ciblé les deux corps d'emploi suivants: analyste en informatique et procédés administratifs et agente de recherche et de planification socio-économique. Enfin, un peu moins de 20% ont ciblé le corps d'emploi d'agente de la gestion financière.

L'analyse des résultats au chapitre de l'évolution du taux de représentation féminine dans les six corps d'emploi les plus souvent mentionnés[1] et dans la catégorie du personnel d'encadrement supérieur révèle que près de 80% des organisations ont enregistré une hausse du taux de représentation féminine dans ces corps d'emploi et cette catégorie d'emploi depuis la mise en oeuvre du programme. Ce pourcentage chute à 65% dans les organisations qui n'ont pas eu recours à cette mesure ou qui l'ont utilisé sans toutefois cibler des corps d'emploi. Cela tend à confirmer l'utilité de maintenir la mesure concernant la réalisation du portrait de la situation des femmes par rapport à celui de l'effectif total puisque les organisations semblent donner suite à leur décision de cibler un corps ou une catégorie d'emploi. En maintenant à jour le portrait de la présence des femmes dans leur organisation, les ministères et les organismes disposeront par ailleurs, dans l'optique de la seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes, d'un outil indispensable pour effectuer la planification de leur main-d'oeuvre et en suivre l'évolution. Constituant la base même des plans d'action, cette mesure devrait être rendue obligatoire.

3.2.2 L'utilisation des règles d'écriture aux deux genres

Les règles d'écriture aux deux genres pour les textes des directives et des politiques administratives et pour ceux se rapportant à la gestion des ressources humaines ont été assurées par le Secrétariat du Conseil du trésor.

---

1 Les trois autres corps d'emploi les plus fréquemment ciblés sont: conseillère en gestion des resources humaines, attachée d'administration et ingénieure.

De façon continue, l'Office des ressources humaines a assuré également l'écriture aux deux genres des titres d'emploi et des appels de candidatures.

L'écriture aux deux genres des directives et des politiques administratives constitue un progrès dans la féminisation des textes; les ministères qui suivent ont même organisé des activités à ce sujet: Agriculture, Pêcheries et Alimentation, Éducation et Justice. La mesure devrait être poursuivie et étendue à tous les textes officiels du gouvernement du Québec lors de la seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

3.2.3 La présence de femmes à titre de membres de comités d'évaluation

Les organisations étaient invitées à poursuivre et à étendre la pratique visant à assurer la présence de femmes agissant à titre de membres de comités d'évaluation. Les résultats de l'analyse démontrent que plus de 90% des organisations ont toujours ou occasionnellement maintenu cette mesure en pratique. Près des trois quarts appliquaient déjà cette mesure avant le programme d'accès à l'égalité pour les femmes. Comme cette mesure semble acquise depuis déjà un certain laps de temps, il ne semble pas qu'il y ait lieu de la reconduire dans la prochaine phase du programme.

3.2.4 L'évaluation du rendement pour la détermination des besoins liés au développement de la carrière et le suivi des recommandations

Il était demandé aux ministères et aux organismes d'inciter les gestionnaires à utiliser l'évaluation du rendement pour déterminer avec le personnel féminin les besoins liés au développement de leur carrière et les moyens pour y répondre. Le tiers des organisations ont incité leurs gestionnaires à toujours utiliser cette mesure, près de 40% ont incité leurs gestionnaires à l'utiliser occasionnellement alors qu'un peu plus du quart ne les ont jamais incités à utiliser cette mesure.

Le suivi des recommandations faites dans le cadre de l'évaluation du rendement est assuré par la direction des ressources humaines dans 60% des organisations. De plus, sur les 20 ministères et organismes incitant les gestionnaires à toujours utiliser l'évaluation du rendement pour déterminer avec les femmes leurs besoins liés au développement de la carrière, le suivi des recommandations n'est assuré que dans un peu plus de la moitié des cas; ce qui est sensiblement la même proportion que pour ceux qui l'utilisent occasionnellement. Étant donné que les recommandations émises dans le cadre de l'évaluation du rendement pour déterminer les besoins liés au développement de la carrière ne sont pas davantage retenues par les gestionnaires, il y a lieu

de se questionner sur l'opportunité de maintenir une telle mesure dans un futur programme. Pour que la mesure soit réellement efficace, il faudrait rappeler aux gestionnaires des ministères et des organismes l'importance de donner suite aux recommandations émises dans le cadre de l'évaluation du rendement.

En conclusion des mesures concernant l'amélioration du système d'emploi, il ressort, malgré les améliorations sensibles enregistrées afin d'éliminer les effets discriminatoires potentiels, que d'autres correctifs restent à apporter, d'où la nécessité de poursuivre cet objectif général lors de la prochaine phase du programme.

3.3 La progression de carrière tant horizontale que verticale

Le développement des ressources humaines apparaît comme un des éléments les plus importants et les plus répandus dans les manifestations tangibles du programme d'accès à l'égalité pour les femmes. Les mesures privilégiées par le programme pour favoriser la progression de carrière tant horizontale que verticale des femmes de la fonction publique sont les suivantes: mise sur pied d'un service de consultation en emploi afin de faciliter la prise en charge de la carrière, sessions de formation sur les processus de concours de recrutement et de promotion de la fonction publique, occasions d'apprentissage en cours d'emploi (nomination à titre intérimaire ou à titre de cheffe d'équipe et stages) et octroi de libérations pour études avec ou sans traitement, à temps partiel et à temps complet.

3.3.1 Les activités de formation liées au développement de la carrière des femmes

Les ministères et les organismes étaient invités à fournir aux femmes un service de consultation en emploi ainsi que des activités de formation sur le processus de concours de recrutement et de promotion de la fonction publique. Les trois quarts ont fourni ces services aux femmes de leur organisation au cours de la durée du programme. Cependant, les résultats de l'évaluation démontrent que ce service n'est pas dispensé à chaque année alors qu'il était demandé qu'il soit offert annuellement.

La majorité des participantes à ces activités proviennent, en ordre décroissant, des catégories d'emploi suivantes: personnel de bureau, personnel technicien et assimilé, personnel professionnel et enseignant, personnel d'encadrement supérieur et personnel d'encadrement intermédiaire.

Toujours en relation avec les activités liées à la progression de la carrière des femmes, l'Office des ressources humaines a élaboré des instruments d'orientation et d'information pouvant être utiles aux femmes pour faciliter la prise en charge de leur propre carrière. À cette fin, l'Office a dispensé auprès d'une centaine de femmes appartenant à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé et à près de 25 femmes de la catégorie du personnel professionnel et enseignant des sessions de formation portant sur la planification de la carrière[1]. L'Office a également rencontré environ 200 femmes dans le cadre de la consultation individuelle de carrière.

Dans le cadre d'une décentralisation du service offert aux organisations, l'Office des ressources humaines a également développé une session de perfectionnement visant à former des agentes et des agents habilités à offrir des services de consultation individuelle de carrière dans les ministères et les organismes. Huit personnes ont participé à cette session offerte en juin 1990[2].

3.3.2 Les occasions d'apprentissage en cours d'emploi

Après l'obtention d'un diplôme d'études, une trentaine de femmes ont pu bénéficier d'un stage à l'intérieur ou à l'extérieur de la fonction publique (notamment dans un CLSC) afin d'acquérir de l'expérience dans un emploi donné. L'information n'est toutefois pas disponible sur la progression de carrière de ces femmes après qu'elles aient complété leur stage.

La taille de l'organisation semble par ailleurs jouer un rôle important quant à la possibilité de réaliser un stage puisque ce sont principalement les organisations de plus de 200 effectifs qui ont permis la réalisation de stages. Comme environ 7% de l'effectif total féminin de la fonction publique se retrouvent dans des ministères et des organismes de moins de 200 effectifs, il serait opportun de s'assurer, par souci d'équité, que ces dernières puissent avoir également la possibilité de réaliser des stages, si ceux-ci étaient retenus lors de la seconde phase du programme et ce, malgré la taille de l'organisation.

---

1 Les sessions de formation dispensées par l'Office des ressources humaines s'intitulaient: **Démarche de planification de carrière à l'intention des femmes de la fonction publique du Québec, Le développement de la carrière dans la fonction publique du Québec** et **Démarche de planification de carrière à l'intention des professionnelles et des professionnels de la fonction publique du Québec.**

2 Cette session de formation s'intitulait **Le développement de la carrière dans la fonction publique.**

3.3.3 Les programmes[1] de libération pour études

La poursuite d'études conduisant à l'obtention de diplômes constitue un des moyens susceptibles de faire progresser la carrière des femmes. Deux programmes de libération pour études étaient offerts au cours des trois années du programme d'accès à l'égalité pour les femmes: l'un datant d'avant 1987 et s'adressant aux hommes et aux femmes, et l'autre découlant des mesures mises de l'avant en 1987 dans le cadre du programme d'accès à l'égalité pour les femmes et s'adressant exclusivement aux femmes. Les organisations pouvaient offrir les deux programmes ou l'un ou l'autre des programmes de libération pour études. Au total, 59 ministères et organismes ont offert au moins un des deux programmes de libération pour études aux femmes de leur organisation.

Le programme destiné aux hommes et aux femmes a été dispensé dans 41 organisations. Le programme s'adressant exclusivement aux femmes a été offert dans 31 organisations. Finalement, 13 organisations ont dispensé les deux programmes de libération pour études.

L'enregistrement des données sur les libérations pour études a été effectué dans environ 80% des organisations[2]. Plus de la moitié conservaient ces données avant la mise en oeuvre du programme. Le tiers des organisations exercent le suivi des données depuis 1987-1988, 3% depuis 1988-1989 et 10% depuis 1989-1990. Le nombre de libérations pour études accordées à des femmes entre 1987-1988 et le 20 septembre 1990 se chiffre à près de 3 000[3]. Avec à peu près 750 libérations pour études accordées annuellement à des femmes, les deux programmes ont rejoint près de 4% de l'effectif régulier féminin total de la fonction publique. En guise de comparaison, les hommes ont obtenu une moyenne annuelle de 175 libérations pour études, rejoignant ainsi moins de 1% de l'effectif régulier masculin total.

---

1 Le terme "programme" ne fait pas référence ici à la notion connue de revue de programme dans le cycle budgétaire, mais désigne un ensemble d'activités ayant trait aux libérations pour études ou à la progression de carrière.

2 Des tableaux détaillés sur les libérations pour études sont présentés aux annexes 7 à 17.

3 Le montant de 2 991 libérations pour études accordées à des femmes représente l'enregistrement des données de 49 organisations. Considérant qu'une dizaine d'organisations, dont trois possédant respectivement plus de 2 400, 700 et 500 effectifs, n'ont pas enregistré de données sur les libérations pour études, le nombre total de libérations pour études accordées au cours de la période d'évaluation serait supérieur à celui mentionné. Les annexes 7 et 8 présentent la répartition annuelle des libérations pour études accordées dans les deux programmes entre septembre 1987 et septembre 1990.

3.3.3.1 Les conditions d'admission et les critères de sélection des programmes de libération pour études

L'évaluation a permis de relever une trentaine de conditions d'admission et de critères de sélection différents retenus par les ministères et les organismes lorsqu'ils accordent des libérations pour études aux membres de leur organisation. L'autorisation préalable du gestionnaire, la détention du statut de personnel régulier et l'obtention d'un diplôme post-secondaire ont été les trois principaux critères mentionnés; ces trois critères ont été retenus par plus des trois quarts des organisations. Deux autres critères mentionnés par plus des deux tiers des organisations pour accorder des libérations pour études, soit la poursuite d'études correspondant aux besoins de la fonction publique, ou à la mission de l'organisation, s'inscrivent dans le cadre des mesures préconisées par le programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Cependant, il y a lieu de noter que le nombre de critères retenus pour accorder une libération pour études varie d'une organisation à l'autre. Certaines organisations en retiennent seulement deux ou trois alors que d'autres en retiennent plus d'une dizaine. Il serait intéressant de s'assurer de la présence de certains critères de sélection et de certaines conditions d'admission pour l'ensemble des organisations, afin de garantir une meilleure progression horizontale de la carrière des femmes.

3.3.3.2 Les libérations pour études avec ou sans traitement, à temps complet et à temps partiel

L'octroi de libérations pour études avec ou sans traitement constitue une des mesures importantes du programme d'accès à l'égalité. Sur plus de 2 950 libérations pour études accordées dans les deux programmes, près de 94% l'ont été avec traitement[1]. Ce pourcentage est demeuré sensiblement le même que celui prévalant avant la mise en oeuvre du programme.

Les employées appartenant à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé ont recueilli environ 88% de toutes les libérations pour études avec traitement et près de 83% des libérations pour études sans traitement. Les effectifs féminins de la catégorie du personnel professionnel et ensei-

---

1 Les 2 954 libérations pour études accordées représentent l'information colligée pour les quatre années scolaires, de septembre 1987 à septembre 1990. L'écart entre les 3 000 libérations pour études évoquées précédemment s'explique par le fait que certaines organisations ne possédaient pas toute l'information sur la répartition des libérations avec traitement, sans traitement, à temps complet et à temps partiel. Des tableaux indiquant la répartition des libérations pour études avec traitement, sans traitement, à temps complet et à temps partiel sont présentés aux annexes 9 à 12.

gnant ont récolté plus de 11% des libérations pour études avec traitement et 13% des libérations pour études sans traitement. Les employées de la catégorie du personnel d'encadrement intermédiaire ont obtenu plus de 1% des libérations pour études avec traitement, mais moins de 1% des libérations pour études sans traitement. Les femmes de la catégorie du personnel agent de la paix et du personnel d'encadrement supérieur ont obtenu respectivement 2,1% et 1,6% des libérations pour études sans traitement.

Bien que le taux de libérations pour études avec traitement dans les deux programmes soit relativement élevé, soit près de 94%, l'évaluation démontre qu'un très faible pourcentage de femmes a pu bénéficier d'une libération pour études à temps complet. En fait, il ressort qu'un peu plus de 12% des libérations pour études accordées sont à temps complet. Il est à signaler que, si le pourcentage de libérations accordées à des femmes, pour études à temps complet, reste sensiblement le même qu'avant la mise en oeuvre du programme, le nombre absolu de femmes libérées annuellement pour les études à temps complet a doublé, passant de 45 à plus de 90.

La catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé a bénéficié d'environ 88% des libérations pour études à temps partiel et de 82% des libérations pour études à temps complet. La catégorie du personnel professionnel et enseignant a obtenu près de 11% des libérations pour études à temps partiel et 16% des libérations à temps complet. Les autres catégories d'emploi se sont partagé le reste.

Quant à la répartition du pourcentage d'hommes et de femmes ayant bénéficié d'une libération pour études avec ou sans traitement, à temps complet ou à temps partiel dans le cadre du programme destiné aux hommes et aux femmes[1], il ressort que les femmes ont obtenu près des trois quarts des libérations avec traitement et près des deux tiers des libérations sans traitement. Elles ont aussi obtenu près des trois quarts des libérations pour études à temps complet et à temps partiel.

3.3.3.3 Les niveaux d'étude suivis par les femmes[2]

Le pourcentage de femmes poursuivant des études universitaires s'est situé à

---

1 Les données sur le programme de libération pour études destiné aux hommes et aux femmes sont présentées aux annexes 13 à 16.

2 Les données sur les niveaux d'étude suivis par les femmes sont présentées aux annexes 7 et 8.

près de 43% au certificat et à 39% au baccalauréat. Environ 9,5% des libérations pour études ont été accordées pour la poursuite d'études au collégial professionnel, 6,5% à la maîtrise et 2% au secondaire. La progression des libérations pour études à la maîtrise dans le programme destiné aux hommes et aux femmes a presque doublé, passant de 7% en 1987-1988 à plus de 13% entre le 1er avril 1990 et le 20 septembre 1990.

3.3.3.4 Les champs d'étude retenus par les femmes

L'information obtenue sur les champs d'étude retenus par les femmes porte sur 1 397 femmes, peu importe leur appartenance à une catégorie d'emploi. Celles-ci se sont inscrites dans plus de 140 champs d'étude différents[1]. De ces 140 champs disciplinaires retenus par les femmes, sept regroupements possibles de champs d'étude universitaire ont été effectués, soit Administration, Sciences humaines, Lettres, Sciences de l'éducation, Communications, Informatique et Sciences.

Les cours assimilés au domaine de l'**Administration**: certificat, baccalauréat et maîtrise en administration, certificat en gestion des ressources humaines, certificat en gestion prospective du travail, certificat en gestion des services publics, maîtrise en administration publique, etc., se sont avérés les plus populaires auprès des femmes et ont accaparé près de 40% de toutes les inscriptions. Près du tiers des femmes ayant étudié dans ce bloc ont obtenu leur diplôme.

Le bloc des cours en **Sciences humaines**: droit, psychologie, relations industrielles, sciences politiques, sciences sociales, travail social, etc., s'est classé au second rang des blocs d'études les plus populaires et a recueilli environ 16% de toutes les inscriptions. Il est à noter que les inscriptions en relations industrielles et en droit ont recueilli à elles seules plus de 10% de l'ensemble de toutes les inscriptions. Suivent ensuite les cours en **Communications**: communication, relations publiques, etc., et les cours en **Lettres**: français écrit, linguistique française, etc., qui ont recueilli chacun près de 4% de toutes les inscriptions. Les cours en **Sciences de l'éducation**: éducation, orientation professionnelle, andragogie, etc., et ceux en **Informatique** et **Sciences** n'ont pas été très populaires auprès des femmes, en ne récoltant chacun que moins de 2,5% de toutes les inscriptions.

---

1 Des renseignements manquants sur 241 baccalauréats suivis par les étudiantes ont amené les ministères et les organismes à les classifier comme baccalauréat général, sans préciser le domaine d'étude.

Enfin, les cours du collégial les plus choisis par les femmes sont ceux du domaine de l'administration et des techniques informatiques. Plus de la moitié des étudiantes ont suivi des cours en administration alors qu'environ 20% se sont inscrites dans des cours en informatique.

Le tableau qui suit présente, par ordre décroissant du nombre d'inscriptions, les principaux champs d'étude retenus par les femmes dans le cadre des deux programmes de libération pour études depuis la mise en oeuvre du programme d'accès à l'égalité, ainsi que le nombre de femmes diplômées ou étant inscrites en vue de l'obtention d'un diplôme, au collégial et à l'université. Près du tiers des femmes qui ont bénéficié d'une libération pour études ont déjà obtenu leur diplôme.

TABLEAU 9

PRINCIPAUX CHAMPS D'ÉTUDE RETENUS PAR LES FEMMES DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES, SELON LES DIPLÔMES OBTENUS OU EN VOIE D'ÊTRE OBTENUS

CHAMPS D'ÉTUDE RETENUS	DIPLÔME OBTENU	DIPLÔME EN VOIE D'OBTENTION	TOTAL	%
Certificat en administration	63	132	195	13,9
Baccalauréat en administration	46	98	144	10,3
Bacc. en relations industrielles	36	34	70	5,0
DEC général	11	22	33	2,4
Certificat en droit	7	25	32	2,3
DEC en administration	3	26	29	2,1
Certificat en comptabilité	2	27	29	2,1
Baccalauréat en communications	11	16	27	1,9
Baccalauréat en droit	7	19	26	1,9
Maîtrise en administration	8	16	24	1,7
DEC professionnel	5	19	24	1,7
Certificat en gestion des ressources humaines	3	21	24	1,7
Certificat en informatique	6	16	22	1,6
Autres champs disciplinaires	237	481	718	51,4
TOTAL	445 31,8	952 68,2	1 397 100,0	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

3.3.3.5 Les corps d'emploi libérés pour études

Les femmes ayant obtenu une libération pour études proviennent d'une cinquantaine de corps d'emploi différents. Par ordre décroissant d'importance, ces corps d'emploi sont: agente de secrétariat, agente de bureau, agente d'aide socio-économique, technicienne en administration, agente de recherche et de planification socio-économique et analyste en informatique et procédés administratifs. Les quatre premiers corps d'emploi appartiennent à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé, les deux autres se rattachent à la catégorie du personnel professionnel et enseignant.

3.3.3.6 Le cheminement de carrière des femmes ayant obtenu un diplôme dans le cadre des programmes de libération pour études

En rapport avec la progression de carrière des femmes, élément important du programme d'accès à l'égalité pour ce groupe cible, il est apparu important de vérifier si les femmes ont pu progresser au sein de la fonction publique après l'obtention de leur diplôme. L'information disponible sur 350 femmes diplômées révèle que près de 71% exercent encore les mêmes fonctions, 13% ont obtenu une promotion à la suite d'un concours, 12% ont obtenu une promotion sans concours et 4% ont pu obtenir soit une prime de cheffe d'équipe ou une prime de niveau de complexité supérieure[1].

Parmi les 316 femmes appartenant à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé, près de 71% exercent encore les mêmes fonctions[2], 14% ont obtenu une promotion à la suite d'un concours et 12% ont obtenu une promotion sans concours. Des 30 femmes appartenant à la catégorie du personnel professionnel et enseignant, environ 67% exercent encore les mêmes fonctions, 13% ont obtenu une promotion sans concours, 10% ont eu une promotion à la suite d'un concours et 10% ont obtenu une prime de cheffe d'équipe ou de complexité supérieure.

---

1 Les données sur le cheminement de carrière des femmes qui ont obtenu un diplôme sont présentées à l'annexe 17.

2 Le questionnaire d'évaluation ne permet pas de préciser les corps d'emploi des femmes diplômées et exerçant toujours les mêmes fonctions. Une étude réalisée par l'Office des ressources humaines a tout de même permis de dresser le profil des femmes qui exercent toujours les mêmes fonctions après l'obtention de leur diplôme. Règle générale, elles appartiennent à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé, sont détentrices d'un certificat ou d'un baccalauréat et se retrouvent principalement dans les corps d'emploi suivants: agente de secrétariat, agente de bureau, agente d'aide socio-économique et technicienne en administration. Office des ressources humaines, Bassin de main-d'oeuvre interne - Femmes diplômées dans le cadre des libérations pour études. Situation au 18 juin 1990, Direction de la coordination et de l'accès à l'égalité, juin 1990, p. 2.

3.3.3.7 Les niveaux et les champs d'étude des femmes exerçant toujours les mêmes fonctions, par catégorie d'emploi

À partir de l'information disponible sur 168 femmes[1] diplômées provenant de toutes les catégories d'emploi et exerçant toujours les mêmes fonctions, les niveaux d'étude atteints se répartissent comme suit:

- 51% ont obtenu un certificat universitaire;
- 38% ont obtenu un baccalauréat;
- 6% ont obtenu un diplôme d'études collégiales;
- 3% ont obtenu une maîtrise;
- 2% ont obtenu un diplôme d'études secondaires.

Des 153 femmes appartenant à la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé et exerçant toujours les mêmes fonctions:

- 54% ont obtenu un certificat universitaire;
- 38% ont obtenu un baccalauréat;
- 7% ont obtenu un diplôme d'études collégiales;
- 2% ont obtenu un diplôme d'études secondaires.

Les disciplines les plus fréquentes sont, en ordre décroissant, le certificat en administration (35%), le baccalauréat en relations industrielles (9%), le baccalauréat en administration (3%), le baccalauréat en orientation scolaire (3%), le certificat en rédaction française (3%) et le certificat en droit (3%).

Des 12 femmes appartenant à la catégorie du personnel professionnel et enseignant et exerçant toujours les mêmes fonctions, cinq ont complété une maîtrise, quatre ont terminé un baccalauréat et trois ont obtenu un certificat. Les champs d'études complétés sont très diversifiés: maîtrises en hygiène industrielle, en système d'information de gestion, en andragogie, en administration publique et en linguistique, baccalauréats en administration des af-

---

1 Les ministères et les organismes ont fourni de l'information sur seulement 168 des 219 femmes qui exercent encore les mêmes fonctions après l'obtention de leur diplôme.

faires, en sciences juridiques et en relations industrielles, certificats en administration, en informatique et en animation de petits groupes. Les trois dernières femmes appartiennent à la catégorie du personnel d'encadrement intermédiaire et ont obtenu des certificats en administration et en gestion des entreprises.

3.3.3.8 Le bilan-synthèse de la mesure concernant les programmes de libération pour études

En résumé, les femmes libérées pour étude dans le cadre des deux programmes proviennent majoritairement de la catégorie du personnel de bureau, technicien et assimilé. Elles ont obtenu une libération pour études avec traitement dans près de 90% des cas. Cependant, seulement 8% ont été libérées à temps complet. Elles poursuivent surtout des études aux niveaux du certificat et du baccalauréat et dans les champs disciplinaires comme l'administration, les relations industrielles et le droit.

Malgré l'obtention d'un diplôme, près des trois quarts des femmes exercent encore les mêmes fonctions. Il reste donc encore plusieurs obstacles à franchir pour favoriser la progression de carrière de toutes les femmes diplômées. Le critère du nombre d'années d'expérience pertinente requises exigé par les gestionnaires pour les emplois de niveau professionnel[1], le niveau du diplôme obtenu (certificat), les champs d'étude suivis et la concurrence entre les candidates et les candidats dans certains corps d'emploi[2] constituent des obstacles qui freinent la progression de carrière des femmes. La taille de l'organisation ne semble pas constituer un facteur important dans cette propension des femmes à exercer encore les mêmes fonctions puisque 80% d'entre elles se retrouvent dans des organisations de plus de 250 personnes.

Enfin, il ne suffit pas d'obtenir un diplôme pour obtenir un emploi dans la fonction publique mais de réussir à se classer dans les premiers niveaux de

---

1 L'analyse du nombre d'années d'expérience demandées dans les appels de candidature démontre qu'un certain nombre de candidates et de candidats n'étaient pas admissibles à ces postes. En effet, plus de 83% des postes de niveau professionnel et enseignant offerts au recrutement entre le mois de septembre 1987 et le mois de septembre 1990 exigaient au moins une année et plus d'expérience jugée pertinente dans l'attribution des fonctions et de ce pourcentage, environ 70% des postes demandaient trois années et plus d'expérience pertinente.

2 Le nombre moyen de candidatures enregistrées par concours de recrutement, tenus par l'Office des ressources humaines et les délégataires en 1988-1989 et 1989-1990 dans la catégorie du personnel professionnel et enseignant, est d'environ 60 personnes. Office des ressources humaines, Nombre de candidats par niveau de classement et par catégorie d'emploi selon le mode de dotation, 1988 à 1991, 4-5 juin 1991.

rangement lors des concours de recrutement, les possibilités de placement étant plus rapides pour les personnes se classant dans les premiers niveaux de rangement[1].

3.3.4 Le programme[2] de relève féminine à la gestion

Parmi les autres mesures préconisées pour permettre une augmentation du nombre de femmes dans certaines catégories d'emploi de la fonction publique, dont celle du personnel d'encadrement supérieur, il y a la mesure concernant le programme de relève féminine à la gestion. Cette mesure a été adoptée dans le cadre de la Politique d'égalité en emploi et reconduite dans le programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

3.3.4.1 Les objectifs du programme de relève féminine à la gestion

Les principaux objectifs visés par les ministères et les organismes dans le programme de relève féminine à la gestion sont l'identification des femmes pouvant occuper des postes d'encadrement supérieur (26%), l'établissement d'un programme de formation (24%), la préparation de femmes à des concours de promotion (20%), la contribution à l'atteinte des cibles ministérielles (20%) et l'obtention d'un diplôme universitaire de deuxième cycle (10%).

3.3.4.2 Les composantes du programme de relève féminine à la gestion

Le programme de relève féminine à la gestion a pris dans les organisations une des formes suivantes: des sessions de développement adaptées à l'individu (40%), un stage à l'interne (21%), l'obtention d'un diplôme universitaire de deuxième cycle (12,5%), des sessions de développement identiques pour toutes les candidates (10%) et l'obtention d'un diplôme universitaire de premier cycle (7%) et autres (9,5%).

---

1 L'exemple du concours de recrutement d'agente et d'agent de conservation de la faune, tenu en 1987 par le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche, en fournit une preuve éloquente. Durant cette période, le ministère a recruté deux femmes s'étant classées parmi les 13 premiers niveaux de rangement, dont l'une a refusé le poste. Trois ans après l'émission de la liste de déclaration d'aptitudes, le ministère vient de l'abolir, conformément au règlement sur la tenue de concours. Les femmes déclarées aptes se retrouvaient dans les cinq niveaux subséquents.

2 Se référer ici à la note de bas de page 1 de la page 55.

3.3.4.3 Les conditions d'admission et les critères de sélection du programme de relève féminine à la gestion

L'évaluation a permis de relever 14 conditions d'admission et critères de sélection différents retenus par les organisations pour autoriser leur personnel féminin à adhérer au programme de relève féminine à la gestion. L'obtention d'une évaluation positive du potentiel de gestion s'est avérée le critère le plus fréquemment mentionné: il a été exprimé par plus de 60% des organisations. Deux autres critères, soit la démonstration d'un bon rendement et le nombre d'années d'expérience de travail, ont été exprimés par près de la moitié des organisations. Enfin, l'appartenance au personnel d'encadrement intermédiaire, l'expérience à titre de professionnelle cheffe d'équipe et la recommandation du supérieur hiérarchique ont été des critères exprimés par près du quart des organisations.

3.3.4.4 Le bilan du programme de relève féminine à la gestion

Le programme de relève féminine à la gestion n'a pas connu la popularité escomptée puisque moins de la moitié des 61 ministères et organismes en ont mis un à la disposition des femmes de leur organisation au cours des trois années de mise en oeuvre du programme. D'ailleurs, des 26 organisations ayant mis en oeuvre cette mesure, plus de la moitié l'ont abandonnée en cours d'implantation. Le recours au programme de relève féminine à la gestion affiche donc une décroissance constante depuis quelques années, comme le révèlent les données suivantes sur sa mise en oeuvre: de 14 organisations offrant ce service avant 1987, le nombre est passé à neuf en 1987-1988, à sept en 1988-1989 et à six en 1989-1990.

Parmi les ministères et les organismes n'ayant pas implanté un programme de relève féminine à la gestion, quatre organisations ont invoqué le peu de postes d'encadrement supérieur à combler. Les raisons suivantes ont été également mentionnées à une reprise: contrainte budgétaire, mesure non exclusive aux femmes et délai par l'organisation dans la mise en oeuvre du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Les organisations ont aussi exprimé des difficultés et des problèmes organisationnels pour assurer le maintien du programme: manque de candidatures féminines, difficulté à trouver des endroits pour réaliser des stages, problèmes d'ordre budgétaire, coûts de remplacement de la main-d'oeuvre libérée, a-

bolition du centre d'évaluation de l'Office des ressources humaines[1] et contenu des stages effectués à l'extérieur non adapté à la réalité organisationnelle.

Des 167 femmes ayant participé depuis 1987 aux programmes ministériels de relève féminine à la gestion, 92 sont finissantes[2]. Quant à la progression de carrière de ces dernières, les données révèlent qu'environ 38% des finissantes ont été affectées ou mutées au même niveau, 25% exercent encore les mêmes fonctions, 13% exercent les fonctions de cadre supérieure par intérim ou de cheffe d'équipe, 11% ont été promues à la fonction de cadre supérieure, 6,5% ont été promues à la fonction de cadre intermédiaire et 6,5% ont été nommées à des postes de niveau de complexité supérieure. Il ressort donc qu'environ 63% des femmes sont demeurées au même classement après avoir participé à un programme de relève féminine à la gestion[3].

3.3.5 Le programme d'accueil spécifique aux femmes pour les catégories du personnel agent de la paix et du personnel ouvrier

Les faibles résultats obtenus par la mesure se rapportant aux programmes d'accueil pour les femmes arrivant dans les catégories du personnel agent de la paix et du personnel ouvrier ne sont pas étrangers au nombre restreint d'organisations possédant des effectifs dans ces deux catégories d'emploi. Ainsi, un seul des deux ministères en cause dans la catégorie du personnel agent de la paix a offert un programme d'accueil spécifique aux femmes. Pour la catégorie du personnel ouvrier, aucun programme d'accueil spécifique aux femmes n'a été offert. Un suivi des femmes nouvellement nommées dans la catégorie du personnel ouvrier a été effectué dans un seul ministère.

3.4 Les données sur les bassins potentiels externes de main-d'oeuvre

Les données recueillies auprès des ministères et des organismes indiquent que près de 8 566 étudiantes et étudiants ont obtenu un emploi d'été entre le

---

1 L'Office des ressources humaines est actuellement en train de reconsidérer la nature de l'aide qu'il entend offrir aux ministères et aux organismes en matière d'évaluation du potentiel de gestion et de détermination des besoins en perfectionnement des femmes. La détermination du potentiel de gestion est effectuée actuellement par l'École nationale d'administration publique.

2 Un tableau indiquant le cheminement de carrière des femmes ayant suivi le programme de relève féminine à la gestion est présenté à l'annexe 18.

3 En guise de comparaison, plus de 90% des finissantes et des finissants du programme Formacadres travaillent comme cadres supérieurs dans la fonction publique.

1er avril 1987 et le 20 septembre 1990. De ce nombre, 60,2% des emplois d'été ont été obtenus par des étudiantes. Les femmes représentaient environ 58% des 300 stagiaires du Barreau engagés au cours de la même période. Enfin, les femmes formaient 38% des 1 050 personnes ayant pu réaliser un stage au sein des ministères et des organismes de la fonction publique québécoise.

3.5 La conciliation des responsabilités familiales et professionnelles des femmes

Parmi les mesures visant à permettre la conciliation des responsabilités familiales et la progression de carrière des femmes, il y a l'aménagement de garderies sur les lieux de travail, l'aménagement du temps de travail et l'attribution d'aires de stationnement aux parents ayant à conduire de jeunes enfants à la garderie ou à l'école[1].

3.5.1 L'aménagement de garderies sur les lieux de travail

Deux ministères ont participé à l'aménagement d'une garderie, située dans l'édifice Marie-Guyart à Québec. Il y a également des garderies situées dans les édifices gouvernementaux des ministères de l'Éducation, de la Justice, de la Santé et des Services sociaux, du Revenu et des organismes tels l'Office des services de garde à l'enfance, la Société de l'assurance automobile du Québec et la Commission de santé et de sécurité au travail.

Par ailleurs, selon une enquête réalisée en 1989 auprès des employées et des employés de la fonction publique du Québec par le Centre de recherche sur la rémunération du Conference Board du Canada, le parrainage de garderies par l'employeur sur les lieux de travail ou à proximité du travail constitue la principale mesure d'aide dont les employées et les employés aimeraient bénéficier avant même l'octroi de congés pour raisons personnelles et familiales, l'introduction d'horaires flexibles et l'amélioration des salaires et des avantages sociaux[2]. Le besoin de garderies demeure donc encore très pertinent.

---

1 Les objectifs de ce thème ont été mesurés par des outils autres que le questionnaire, c'est-à-dire une enquête téléphonique auprès des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes et des études du Centre de rémunération du Conference Board of Canada et du ministère de l'Environnement.

2 Hélène Paris, Sandra Orlik, Concilier les exigences de travail et les responsabilités familiales - Une enquête auprès des employés de la fonction publique de la province de Québec, Ottawa, Centre de recherche sur la rémunération, Conference Board du Canada, 1989, p. 47.

3.5.2 L'aménagement de l'horaire de travail

Le ministère de l'Environnement, en collaboration avec le Secrétariat du Comité consultatif de la gestion du personnel, a mené en septembre 1989 une enquête concernant les régimes d'horaire variable auprès de 48 ministères et organismes[1]. L'enquête a révélé que plus de 95% des organisations possédaient un régime d'horaire variable. Cette même enquête a fait également ressortir que l'application du régime d'horaire variable diffère selon les catégories d'emploi. En fait, 90% du personnel de bureau, technicien et assimilé bénéficiaient du régime d'horaire variable comparativement à près de 70% pour le personnel professionnel et enseignant et le personnel ouvrier.

3.5.3 L'attribution d'aires de stationnement

Une des mesures incluses dans le programme d'accès à l'égalité pour les femmes était de favoriser l'attribution de places de stationnement aux personnes ayant à reconduire des enfants en bas âge en milieu de garde ou à l'école. Or, parmi les organisations consultées quelques-unes possédaient un système de points pour l'attribution des aires de stationnement subventionnées. Ce système de points semble d'ailleurs favoriser le statut de l'employé au détriment du critère de responsabilités familiales. D'autres organisations ont par ailleurs accordé des aires de stationnement à tout le personnel qui en a fait la demande car elles avaient un nombre suffisant d'aires de stationnement pour répondre à la demande.

Le Conseil du trésor a annoncé à la fin du mois de juillet 1991 son intention d'abolir la politique d'aires de stationnement subventionnées. Lorsque cette décision sera appliquée, les habitudes des actuels bénéficiaires d'aires de stationnement subventionnées, incluant les parents d'enfants en bas âge, risquent de s'en trouver modifiées.

---

1 Ministère de l'Environnement, en collaboration avec le Secrétariat du Comité consultatif de la gestion du personnel, Comparaison entre divers régimes d'horaires variables, Québec, 29 septembre 1989, 11 p.

4. LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES

La dernière partie du questionnaire envoyé aux ministères et aux organismes se référait aux différents aspects de la mise en oeuvre du programme tels que le nombre de personnes chargées de dossier, le nombre d'heures consacrées par semaine au dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes, le nombre de participantes aux sessions de formation dispensées par l'Office des ressources humaines, etc. Des questions portant sur les éléments facilitants du programme d'accès à l'égalité pour les femmes, les obstacles majeurs rencontrés et les autres réalisations des ministères et des organismes étaient aussi incluses dans le questionnaire.

4.1 Les personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes depuis le lancement du programme

Depuis le lancement du programme, 148 personnes, réparties dans 61 ministères et organismes, ont eu la responsabilité du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes. Cela donne un taux de roulement moyen de 2,4 personnes par organisation. Seulement 16 organisations ont eu une seule personne comme responsable du dossier des femmes, les autres organisations ayant affecté de deux à sept personnes à ce dossier au cours de la période couverte par l'évaluation. La taille de l'organisation ne semble pas exercer un impact sur le fait que certaines organisations ont eu plus d'une personne chargée du dossier des femmes. Par contre, dans au moins deux cas, il est probable que la fusion de deux organisations ait entraîné un changement quant aux personnes chargées du dossier des femmes. La nomination de quelques personnes, détenant un statut d'occasionnel, a aussi contribué à augmenter le nombre de personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes.

Ainsi, avec un taux de roulement aussi élevé de personnes chargées du dossier des femmes dans certaines organisations, il n'est pas étonnant de constater que quelques-unes aient eu des difficultés à appliquer les diverses mesures du programme d'accès à l'égalité pour les femmes et à en faire un suivi adéquat.

Quant à la catégorie d'emploi des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes, les données indiquent qu'un très faible pourcentage de cadres supérieurs ont eu la responsabilité du dossier depuis le lancement du programme, soit un peu plus de 8%. En fait, près de 71% des personnes chargées de dossier appartenaient à la catégorie du personnel professionnel et enseignant. Les autres personnes responsables provenaient des catégories d'emploi suivantes: personnel de bureau, technicien et assimilé (17%) et personnel d'encadrement intermédiaire (4%).

4.2 La situation hiérarchique des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes

La situation hiérarchique des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes conditionne d'une certaine façon l'appui qu'elles reçoivent de l'organisation, en particulier, leur proximité avec le premier responsable administratif, en l'occurrence le sous-ministre, la dirigeante ou le dirigeant d'organisme. Selon la Commission des droits de la personne, il est important, pour des raisons d'efficacité et de crédibilité, que la personne chargée du dossier de l'accès à l'égalité relève directement de la plus haute instance de l'organisation et qu'elle ait, de préférence, un statut de cadre supérieur[1].

À partir des résultats d'une enquête téléphonique réalisée en avril 1991 auprès de 39 personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes, représentant environ 60% des ministères et des organismes consultés, il ressort que le nombre de paliers hiérarchiques entre les personnes chargées de dossier et le sous-ministre, la dirigeante ou le dirigeant d'organisme varie énormément selon la catégorie d'emploi.

Comme l'indique le tableau à la page suivante, seulement 17% des personnes responsables du dossier des femmes mentionnaient avoir accès directement au sous-ministre, à la dirigeante ou au dirigeant d'organisme, c'est-à-dire qu'il n'y a qu'un palier hiérarchique les séparant des plus hautes instances décisionnelles. La taille de l'organisation y joue un rôle important puisque ces personnes appartiennent toutes à des organismes de moins de 50 effectifs. Parmi les sept personnes déclarant avoir un accès direct avec les plus hautes instances décisionnelles, il est intéressant de constater la présence de quatre cadres supérieurs et d'un cadre intermédiaire. Par ailleurs, 17% des personnes interrogées ont déclaré être séparées des plus hautes instances décisionnelles par deux paliers hiérarchiques. Les deux autres tiers des personnes chargées du dossier des femmes sont séparées de la plus haute instance décisionnelle par trois paliers hiérarchiques et plus.

La seconde phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes devrait favoriser un lien plus direct entre les personnes chargées de dossier et le sous-ministre, la dirigeante ou le dirigeant d'organisme.

---

1 Commission des droits de la personne du Québec, L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, Cahier 1 - Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité?, Direction des programmes d'accès à l'égalité, Québec, 1988, p. 20.

TABLEAU 10

RÉPARTITION DU NOMBRE DE PALIERS HIÉRARCHIQUES ENTRE LES PERSONNES RESPONSABLES DU DOSSIER DES FEMMES ET LE SOUS-MINISTRE, LA DIRIGEANTE OU LE DIRIGEANT D'ORGANISME, SELON LES CATÉGORIES D'EMPLOI, EN AVRIL 1991

CATÉGORIE D'EMPLOI	NOMBRE DE PALIERS HIÉRARCHIQUES											
	1		2		3		4		5			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	NOMBRE DE PERSONNES	%
Personnel d'encadrement supérieur	4	80,0	-	-	-	-	1	20,0	-	-	5	100,0
Personnel d'encadrement intermédiaire	1	100,0	-	-	-	-	-	-	-	-	1	100,0
Personnel professionnel et enseignant	1	4,2	4	16,7	6	25,0	8	33,3	5	20,8	24	100,0
Personnel technicien et assimilé	1	16,6	2	33,3	1	16,6	2	33,3	-	-	6	100,0
Personnel de bureau	-	-	1	33,3	1	33,3	-	-	1	33,3	3	100,0
TOTAL	7	17,1	7	17,1	8	19,5	11	26,8	6	14,6	39	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

4.3 Les heures consacrées hebdomadairement au dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes

Le nombre d'heures consacrées hebdomadairement par les personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes constitue un indicateur important de la mesure de l'intérêt accordé par les organisations à ce dossier au cours des trois dernières années. À cet effet, comme l'indiquent les données qui suivent, la moyenne d'heures consacrées hebdomadairement depuis 1987-1988, tend à diminuer. En 1987-1988, les 61 ministères et organismes consacraient au dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes une moyenne d'environ 5,1 heures par semaine. En 1988-1989, ils accordaient environ 4,1 heures par semaine. Finalement, en 1989-1990, ils affectaient à ce dossier à peu près 4 heures par semaine.

D'autre part, dans près de 60% des organisations, le nombre moyen d'heures consacrées par les personnes chargées du dossier des femmes au cours des trois dernières années s'est avéré inférieur à deux heures par semaine. Des 10 organisations ne consacrant aucune heure au dossier en 1987-1988, seule-

ment quatre n'affectaient pas d'heures à ce dossier en 1989-1990. Le pourcentage d'organisations accordant de 2,5 à 15 heures par semaine au dossier est demeuré relativement stable, soit environ 30%. Enfin, le pourcentage d'organisations affectant plus de 15,5 heures par semaine à ce dossier est passé de 9,8% en 1987-1988 à 3,3% en 1989-1990, soit une baisse de 6,5%. Si les personnes chargées de dossier disposaient de plus de temps, elles pourraient travailler sur les changements de mentalités à mettre de l'avant afin de permettre une progression plus rapide vers l'atteinte des objectifs quantitatifs.

Considérant les données relatives au taux de roulement élevé des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes et à la diminution du nombre d'heures consacrées au dossier, il est à se demander si toutes les organisations attribuent à ce dossier toute l'importance et l'attention qu'il devrait nécessiter. D'autant plus que l'accès non direct de plusieurs personnes responsables aux plus hautes instances décisionnelles rend certes plus difficile la progression de ce dossier.

4.4 La participation à la session de formation offerte par l'Office des ressources humaines sur le programme d'accès à l'égalité pour les femmes

Sur un total de 144 personnes[1], un peu plus de la moitié ont participé à la session de formation offerte en 1987 par l'Office des ressources humaines sur le programme d'accès à l'égalité pour les femmes. D'autres sessions de formation et des rencontres de suivi ont été tenues en février 1988, en décembre 1988, en avril 1989 et en juin 1990. Cette dernière rencontre à laquelle 33 responsables du dossier des femmes participaient portait sur la gestion efficace des programmes d'accès à l'égalité.

Pour pallier temporairement à la non-participation aux activités de formation s'étant tenues, l'Office des ressources humaines a remis à chaque nouvelle personne chargée du dossier de l'accès à l'égalité pour les femmes une pochette d'accueil expliquant les principaux éléments du programme. Entre ces sessions de formation, l'Office a aussi dispensé un support individuel auprès de ces personnes et des autres personnes chargées du dossier.

---

1 L'information disponible porte sur 144 des 148 personnes chargées de dossier.

4.5 Les sessions d'information ou de sensibilisation sur la mise en oeuvre du programme d'accès d'égalité pour les femmes offertes par les ministères et les organismes aux gestionnaires et aux femmes, au central et en région

Seulement une quinzaine d'organisations ont offert centralement aux gestionnaires et aux femmes des sessions d'information et de sensibilisation sur la mise en oeuvre du programme d'accès à l'égalité. La même mesure a été dispensée en région dans neuf organisations. La majorité des sessions ont été offertes aux gestionnaires en 1987-1988, alors qu'elles ont été dispensées en 1988-1989 auprès du personnel professionnel et enseignant et du personnel féminin.

Même si la mesure n'a pas été sélectionnée par toutes les organisations, de l'information sur le programme d'accès à l'égalité pour les femmes a tout de même été diffusée dans le journal interne de cinq d'entre elles. Quatre autres organisations ont rencontré individuellement leurs effectifs féminins. Quelques organisations ont aussi profité de la Journée internationale des femmes et de dîners-conférence pour promouvoir l'accès à l'égalité auprès de leur personnel. Enfin, à mi-période du programme, le Secrétariat du Conseil du trésor a préparé à l'intention du personnel de la fonction publique un dépliant rappelant les objectifs du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

Le taux de personnes participant aux sessions de formation ou de sensibilisation varie selon la catégorie d'emploi et le lieu où elles étaient offertes. En effet, au central, le taux de participation s'est situé à plus de 80% pour le personnel d'encadrement supérieur et le personnel d'encadrement intermédiaire et à près de 70% pour le personnel professionnel et le personnel féminin. En région, le taux de participation était presque de 100% pour le personnel d'encadrement supérieur, le personnel d'encadrement intermédiaire et le personnel professionnel et enseignant; il se situait à près de 65% pour le personnel féminin.

Néanmoins, considérant que les sessions d'information et de sensibilisation ont été surtout dispensées au début de la mise en oeuvre du programme, que près de 75% des organisations n'ont pas offert cette mesure et que la fonction publique a recruté près de 4 000 personnes depuis les deux dernières années, il serait alors sans aucun doute approprié que des sessions similaires soient dispensées à nouveau dans l'ensemble des ministères et des organismes lors de la seconde phase du programme d'accès à l'égalité afin d'informer et de sensibiliser le personnel au dossier de l'accès à l'égalité.

Ainsi qu'il a été démontré et comme la phase d'intégration du programme ne semble pas totalement assumée par les ministères et les organismes, toute action en matière d'équité en emploi aura des effets limités, si une campagne de sensibilisation n'est pas orchestrée par les ministères et les organismes, en concertation avec les organismes centraux, auprès des gens du milieu pour favoriser leur adhésion aux objectifs poursuivis. Cette constatation rejoint celle d'autres intervenants en matière d'accès à l'égalité[1].

4.6 Les principaux éléments ayant facilité la réalisation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes

D'après la Commission des droits de la personne du Québec, la mise en oeuvre efficace des programmes d'accès à l'égalité suppose la présence d'un certain nombre de conditions qui sont communes à la plupart des projets de changement organisationnel, telles que l'engagement de la haute direction, la nomination d'une personne cadre responsable du dossier, la concertation avec tous les partenaires présents dans l'organisation, la formation, la circulation de l'information et les changements de valeurs[2].

Les deux tiers des personnes qui ont rempli le questionnaire d'évaluation s'entendent pour dire que le support des gestionnaires, notamment celui du service des ressources humaines dans les ministères et les organismes, l'engagement de la haute direction, la présence de comités ministériels, l'engagement des personnes responsables du dossier des femmes et le support des organismes centraux ont constitué les principaux éléments facilitant la mise en oeuvre du programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique. Il existe donc une certaine similitude entre l'expérience vécue dans la fonction publique et les conditions de réussite exprimées par la Commission des droits de la personne du Québec.

Parmi les autres éléments ayant facilité la mise en oeuvre du programme, il a été mentionné les mesures relatives au plan de progression de carrière des femmes, les assises légales du programme, l'intérêt des femmes à utiliser les diverses mesures du programme et l'évolution des mentalités.

---

1 Ministère du Conseil exécutif, Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec - Rapport d'évaluation des projets pilotes, Secrétariat à la condition féminine, 26 juin 1991, p. 25.

2 Commission des droits de la personne du Québec, L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, Cahier 1 - Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité?, p. 20.

4.7 Les obstacles majeurs à la réalisation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes

La conjoncture économique difficile a été citée par près du tiers des personnes comme ayant été l'obstacle majeur à la réalisation du programme d'accès à l'égalité pour les femmes. En fait, il faut comprendre par là que les compressions budgétaires imposées ne favorisaient pas l'octroi de libérations pour études dans la mesure où les ministères et les organismes ne pouvaient pas remplacer les effectifs libérés par du personnel occasionnel. Cette constatation rejoint celle d'autres intervenants en matière d'accès à l'égalité qui souligne que l'implantation d'un programme volontaire d'accès à l'égalité est largement tributaire du contexte dans lequel il s'amorce, à savoir, une situation économique favorable[1].

Si la structure du programme d'accès à l'égalité pour les femmes est apparue pour un tiers des personnes comme un bloc d'éléments facilitant la mise en oeuvre, elle a été perçue, pour près d'une même proportion de personnes, comme un obstacle majeur à l'atteinte des résultats. À cet égard, la gestion simultanée de multiples programmes gouvernementaux en matière de gestion des ressources humaines dont ceux relatifs à l'accès à l'égalité est considérée comme un irritant important par les ministères et les organismes.

Le manque de disponibilité des personnes chargées du dossier des femmes est apparu aussi comme un autre obstacle important et semble avoir eu des répercussions sur le suivi et le contrôle des différentes mesures du programme d'accès à l'égalité. Le faible bassin potentiel de main-d'oeuvre féminine disponible pour exercer certains emplois dans la fonction publique et le faible intérêt des femmes à utiliser certaines mesures du programme ont été aussi mentionnés dans la liste des obstacles à la mise en oeuvre du programme.

En résumé, à la lumière des réponses obtenues auprès des ministères et des organismes, il apparaît assez clairement que si le succès de la mise en oeuvre du programme repose sur le soutien organisationnel, ses difficultés d'application semblent liées à la conjoncture économique difficile.

Par ailleurs, selon l'application qu'en font les ministères et les organismes, il ressort que la structure du programme, par son contenu (la présence de femmes sur les comités d'évaluation, le programme de libération pour étu-

---

1 Ministère du Conseil exécutif, Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec - Rapport d'évaluation des projets pilotes, p. 23.

des, l'ensemble des moyens suggérés pour atteindre les objectifs, etc.), s'est avérée autant un élément facilitant la mise en oeuvre qu'un obstacle majeur à l'atteinte des résultats (par exemple, la multiplicité des programmes gouvernementaux).

Finalement, l'intérêt même des femmes s'est révélé autant un élément facilitant qu'un obstacle majeur à sa mise en oeuvre. À cet égard, il est permis de croire que les femmes, s'étant classées sur les listes de déclaration d'aptitudes et qui ont vu, de façon répétitive, un homme être nommé au détriment de leur candidature malgré le programme d'accès à l'égalité, perdent à la fois leur intérêt vis-à-vis le programme, leur assurance et leur motivation. Cela peut les inciter à croire à l'existence d'obstacles qui les empêchent de progresser au niveau de leur carrière et à ne plus chercher à prendre la place qui leur revient, confirmant ainsi l'existence d'un "plafond de verre"[1].

---

1 Hellwig Basia, "Who Succeeds Who doesn't", Working Woman, November 1991, p. 107. Côté-O'Hara, Jocelyne, "Où sont les femmes?", Le Point Tournant, Ottawa, ministère des Pêches et Océans, no Fa23-173/1990, 1990, p. 8. Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes de la fonction publique, Au-delà des apparences - Rapport et recommandations, Ottawa, tome 1, Approvisionnements et Services Canada, no BT22-19-1-11990F, 1990, p. 58. Ces deux documents abordent la théorie de l'existence du "plafond de verre". Le "plafond de verre" consisterait à la présence d'un obstacle invisible et infranchissable qui empêcherait les femmes de progresser au niveau de leur carrière. D'après le sondage mené auprès du personnel de la fonction publique fédérale, les femmes, dans un proportion de 67%, croient à l'existence de cet obstacle alors que les hommes, dans une proportion de 62%, ne croient pas que les femmes font face à un obstacle invisible.

CONCLUSION: LES ORIENTATIONS À PRIVILÉGIER EN VUE DU FUTUR PROGRAMME D'ACCÈS À L'ÉGALITÉ POUR LES FEMMES

Le programme d'accès à l'égalité a permis d'améliorer sensiblement la situation des femmes. Ainsi, l'évaluation a permis de constater que les augmentations de la représentation féminine enregistrées dans les catégories d'emploi où les femmes étaient sous-représentées ont été supérieures à ce qu'elles auraient été sans le programme. Une année et demie plus tard que prévu, les objectifs fixés au début du programme étaient atteints dans trois des quatre catégories d'emploi visés, seul l'objectif de représentation féminine de la catégorie du personnel ouvrier restait au-dessous de l'objectif visé.

Outre la nomination, à compétence égale, de personnes non visées par les programmes d'accès à l'égalité entraînant le non-respect des taux d'embauche requis et les taux de démission plus élevés chez les femmes que chez les hommes dans presque toutes les catégories d'emploi, les changements de valeurs qui tardent à se manifester peuvent expliquer pourquoi les objectifs de représentation féminine n'ont pas été atteints dans les délais impartis.

De fait, tout changement social qui se manifeste, et l'accès à l'égalité pour toutes et pour tous en est un très important, exige une période d'adaptation pouvant s'échelonner sur plusieurs années puisqu'elle implique de multiples bouleversements tant au plan des structures organisationnelles qu'au plan des modes de pensée des individus qui vivent les changements. Il demeure toutefois que le rythme de croissance actuel des améliorations attendues pourrait être intensifié.

Par ailleurs, des problèmes plus spécifiques à certaines catégories d'emploi ont également été relevés. Dans la catégorie d'emploi du personnel d'encadrement supérieur, il s'agit des difficultés de rétention des femmes. Ce problème diminue la portée des efforts déployés par les ministères et les organismes pour augmenter la représentation des femmes parce que la fonction publique semble éprouver des difficultés à les garder en poste. Des entrevues de départ devraient être réalisées afin de cerner les motifs des démissions et d'apporter les correctifs requis.

Concernant la catégorie d'emploi du personnel professionnel et enseignant, le principal problème est celui des exigences reliées au nombre d'années d'expérience pertinente demandées par les gestionnaires lors des appels de candidatures. Ces exigences ne sont pas inhérentes aux directives de classification, elles sont plutôt la traduction d'un critère retenu par les gestionnaires. De telles exigences ne permettent pas de favoriser le mode de dotation qu'est la promotion pour combler un poste dans la fonction publique et

d'exploiter avantageusement les bénéfices pouvant être obtenus par les programmes de libération pour études.

Dans le cas de la catégorie d'emploi du personnel agent de la paix, trois problèmes peuvent être relevés. Un premier problème situé en amont est lié à l'attraction. Il faudrait inciter un plus grand nombre de femmes à s'inscrire à des programmes de formation conduisant à la profession d'agente de la paix, afin de créer un bassin de recrutement. Le second problème relève davantage de la rigidité et de la discrimination systémique potentielles des instruments de sélection. Enfin, le troisième problème se situe en aval et concerne les nombreuses démissions enregistrées chez les agentes et les agents des services correctionnels.

Pour ce qui est de la catégorie d'emploi du personnel ouvrier, le principal problème est lié aux directives de classification qui exigent pour plusieurs corps d'emploi un minimum de cinq à huit années d'expérience pertinente aux attributions du poste. Ce critère d'admission a pour conséquence de réduire le nombre de femmes admissibles au concours de recrutement et conduit implicitement à ne pas faire appel aux femmes récemment diplômées.

Du côté des mesures qualitatives, notamment en ce qui a trait à l'amélioration du système d'emploi, il est apparu que la plupart des ministères et des organismes ont réalisé un portrait statistique de la situation des femmes dans leur organisation, certains allant même jusqu'à préciser des corps d'emploi où une intervention était requise pour éliminer le problème de la sous-représentation féminine. Cette mesure devrait être étendue lors de la seconde phase du programme à l'ensemble des ministères et des organismes. Deux autres mesures visant à améliorer le système d'emploi, c'est-à-dire l'utilisation des règles d'écriture aux deux genres lors de la rédaction des directives et des politiques et la présence de femmes sur les comités d'évaluation sont en bonne voie d'être acquises. L'analyse de la présence de tout élément de nature discriminatoire et son élimination des politiques, des réglementations, des pratiques et des directives en matière de gestion des ressources humaines reste cependant à être complétée.

Relativement à la mesure visant la progression de carrière tant horizontale que verticale, l'évaluation a révélé que des efforts importants ont été consentis dans plusieurs organisations en regard des libérations pour études pour les femmes. Toutefois, bien que l'obtention d'un diplôme ait permis à certaines femmes de progresser dans leur carrière, près de 75% continuent encore d'exercer les mêmes fonctions. Il n'y a pas nécessairement une adéquation parfaite entre les champs d'étude privilégiés par les personnes libérées

et les besoins réels des organisations et de la fonction publique. L'octroi d'une libération pour études devrait découler des études de planification de main-d'oeuvre que ne font pas toujours les ministères et les organismes. La recherche par les organisations d'une main-d'oeuvre qualifiée, expérimentée et déjà formée empêche souvent les personnes ne détenant que les exigences minimales de la directive de classification relatives à l'embauche de personnel professionnel et enseignant d'accéder à des emplois de cette catégorie.

Quant aux programmes de relève féminine à la gestion, ceux-ci sont apparus en constante décroissance dans les ministères et les organismes. Le manque de candidatures féminines, le peu de postes d'encadrement à pourvoir, les contraintes budgétaires et l'abolition du Centre d'évaluation des habiletés de gestion de l'Office des ressources humaines sont les principales raisons invoquées par les ministères et les organismes pour expliquer leur faible engouement à l'égard de cette mesure. Des décisions devront être prises quant à leur maintien ou à leur éventuel remplacement par d'autres programmes.

En ce qui concerne la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles, trois mesures étaient mises de l'avant. La mesure portant sur la création de garderies en milieu de travail a connu un certain succès. Concernant l'implantation des horaires variables, cette mesure semble acquise puisque plus de 90% des ministères et des organismes disposent déjà d'une telle mesure. La mesure touchant l'attribution d'aires de stationnement aux parents de jeunes enfants est celle où il y a eu le moins d'uniformité dans l'application.

Bref, il ressort de l'évaluation que l'intégration de l'accès à l'égalité dans les us et coutumes de la gestion des ressources humaines des ministères et des organismes n'est pas terminée, ni entièrement assumée. Ainsi, comme les organisations n'étaient pas obligées d'adhérer à toutes les mesures du programme d'accès à l'égalité pour les femmes, un bon nombre de femmes n'ont pu bénéficier de tous les avantages que conférait le programme à leur endroit. Conséquemment, un programme d'accès à l'égalité pour les femmes s'impose toujours pour accélérer l'augmentation du nombre de femmes dans les catégories d'emploi où elles sont sous-représentées et pour éliminer les problèmes de discrimination qui subsistent.

Comme l'élimination de la sous-utilisation féminine reste un des principaux objectifs du programme d'accès à l'égalité pour les femmes à atteindre et ce, afin que les taux de représentation féminine de la fonction publique se rapprochent des taux de disponibilité des femmes dans la population active, il

est indiqué de spécifier ici que l'emphase sera mise, lors du prochain programme, sur le respect du pourcentage de femmes recrutées et promues (taux d'embauche) et sur la diminution des départs par démission par les ministères et les organismes comme instruments privilégiés pour faire disparaître les écarts de représentation existants. Une révision des appariements permettra de s'assurer du réalisme des taux d'embauche demandés aux ministères et aux organismes. De plus, afin d'éviter que des gains de représentation féminine obtenus à l'échelle d'une catégorie d'emploi se concentrent dans deux ou trois corps d'emploi spécifiques, il est aussi suggéré de cibler les corps d'emploi dans lesquels une intervention est requise. Cette dernière suggestion concerne surtout les corps d'emploi appartenant aux catégories du personnel professionnel et enseignant, du personnel technicien, du personnel agent de la paix et du personnel ouvrier.

Afin de s'ajuster à cette réalité et pour augmenter l'efficacité et l'efficience du programme d'accès à l'égalité pour les femmes, il faudra lui apporter diverses modifications. Les orientations proposées pour parvenir à cet objectif peuvent être regroupées sous les trois volets suivants: **"CIBLER, CONCERTER ET INCITER"**.

"CIBLER" signifie déterminer des interventions plus précises, comme d'apporter des solutions aux problèmes relevés au cours de la présente évaluation, de resserrer les actions à entreprendre et de mettre l'emphase sur des aspects spécifiques. Cette démarche permettra aux ministères et aux organismes de mieux répartir leur énergies et facilitera le suivi et le contrôle de ces mesures. La détermination des corps d'emploi où une intervention est requise et l'éventuelle intégration des programmes d'accès à l'égalité (femmes et membres des communautés culturelles) et du Plan d'embauche pour les personnes handicapées constitueront des étapes dans cette direction. De plus, contrairement à la première phase du programme où seuls les objectifs quantitatifs avaient un caractère obligatoire, il faudra rendre obligatoires toutes les mesures retenues de façon à les rendre accessibles à toutes les femmes visées par le programme d'accès à l'égalité.

Le Secrétariat du Conseil du trésor prévoit également favoriser une approche axée sur la concertation auprès de ses partenaires avant d'élaborer et d'implanter la deuxième phase du programme d'accès à l'égalité pour les femmes. L'esprit de cette phase de concertation est d'obtenir une sorte de contrat social, voire d'engagement avec les divers partenaires. **"CONCERTER"** signifie donc s'associer les divers intervenants dans l'élaboration du prochain programme. Fortes du contrat social ainsi conféré par les intervenants lors de la phase de concertation, les attentes signifiées en matière d'accès à l'éga-

lité devraient être sanctionnées.

La préoccupation à l'égard de l'accès à l'égalité devrait être davantage considérée par les ministères et les organismes comme une des conséquences des changements de valeurs véhiculées dans la société globale plutôt que comme une contrainte. Pour cela, il faudra trouver des moyens pour inciter les organisations à percevoir l'accès à l'égalité comme un enrichissement des ressources humaines mises à leur disposition. "**INCITER**" signifie rendre l'accès à l'égalité plus attrayant pour les ministères et les organismes, en leur fournissant un encadrement encore plus efficace avec des éléments plus faciles à contrôler et des mécanismes du support plus présents et en encourageant des changements de comportement. Cela signifie aussi redéfinir et revaloriser le rôle et les responsabilités des personnes chargées du dossier de l'accès à l'égalité.

Il va de soi que les trois orientations proposées ne peuvent à elles seules garantir la réussite du prochain programme d'accès à l'égalité pour les femmes. Un engagement ferme de la haute direction des ministères et des organismes au sujet de l'accès à l'égalité, une campagne de sensibilisation et une formation continue en matière d'accès à l'égalité auprès de l'ensemble du personnel de la fonction publique demeurent des conditions essentielles au succès du programme d'accès à l'égalité pour les femmes.

BIBLIOGRAPHIE

Commission des droits de la personne du Québec, L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, Cahier 1 - Qu'est-ce qu'un programme d'accès à l'égalité?, Québec, Direction des programmes d'accès à l'égalité, 1988.

Commission des droits de la personne du Québec, L'accès à l'égalité dans l'emploi - Guide d'élaboration d'un programme volontaire, Cahier 5 - Le contrôle, l'évaluation et la révision du programme, Québec, Direction des programmes d'accès à l'égalité, 1988.

Côté-O'Hara, Jocelyne, "Où sont les femmes?", Le Point Tournant, Ottawa, ministère des Pêches et Océans, no Fa 23-173/1990, 1990, p. 7 à 11.

DeSève M. et Langlois S., Les hommes et les femmes dans la fonction publique du Québec, une étude de cas, Québec, ministère de la Fonction publique, 1977.

Hellwig Basia, "Who Succeeds Who doesn't", Working Woman, November 1991, p. 108 à 112.

Groupe de travail sur les obstacles rencontrés par les femmes de la fonction publique, Au-delà des apparences - Rapport et recommandations, Ottawa, tome 1, Approvisionnements et Services Canada, no BT22-19-1-11990F, 1990.

Journal Info-Carrière, publié par l'Office des ressources humaines, de septembre 1987 à septembre 1990.

Krauss, Michael, Action positive: théorie et conséquences, Cowansville, Les Éditions Yvon Blais, 1989.

Ministère du Conseil exécutif, Programmes d'accès à l'égalité en emploi pour les femmes au Québec - Rapport d'évaluation des projets pilotes, Québec, Secrétariat à la condition féminine, juin 1991.

Ministère de l'Environnement, en collaboration avec le Secrétariat du Comité consultatif de la gestion du personnel, Comparaison entre divers régimes d'horaires variables, Québec, septembre 1989.

Ministère de la Fonction publique, Politique d'égalité en emploi pour les femmes - Rapport de l'évaluation globale, Québec, Phase I - Bilan, Bureau d'égalité en emploi, Secteur Femmes, mars 1983.

Ministère de la Fonction publique, Politique d'égalité en emploi pour les femmes - Rapport de l'évaluation globale, Québec, Phase II - Analyse et recommandations, Bureau d'égalité en emploi, Secteur Femmes, décembre 1983.

Ministère de la Fonction publique, Politique d'égalité en emploi pour les femmes - Rapport de l'évaluation globale, Québec, Phase III - Consultation et recommandations finales, Bureau d'égalité en emploi, Secteur Femmes, janvier 1984.

Office des ressources humaines, De l'égalité en emploi à l'accès à l'égalité pour les femmes de la Fonction publique du Québec, Québec, Bureau d'égalité en emploi, septembre 1987.

Office des ressources humaines, Les ressources humaines spécialisées dans le domaine de l'informatique à la fonction publique du Québec, Québec, Direction générale de la recherche et de la planification et Direction de la recherche, des études et des statistiques, janvier 1988.

Office des ressources humaines, Sommaire sur les résultats du questionnaire sur les activités de relève féminine de gestion, Québec, Bureau d'égalité en emploi, Secteur Femmes, février 1989.

Office des ressources humaines, Évaluation du Programme Formacadres - Rapport final, Québec, Direction de la recherche et de la planification, en collaboration avec la firme Lavalin, avril 1989.

Office des ressources humaines, Bassin de main-d'oeuvre interne - Femmes diplômées dans le cadre des libérations pour études. Situation au 18 juin 1990, Québec, Direction de la coordination et de l'accès à l'égalité, juin 1990.

Office des ressources humaines, Le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la Fonction publique - Les réalisations de l'Office des ressources humaines du 10 septembre 1987 au 20 septembre 1990, Québec, Direction de la coordination et de l'accès à l'égalité, février 1991.

Office des ressources humaines, Nombre de candidats par niveau de classement et par catégorie d'emploi selon le mode de dotation, Division statistique de la Vice-présidence à la recherche et au développement, 1988 à 1991, 4-5 juin 1991.

Paris Hélène, Sandra Orlik, Concilier les exigences de travail et les responsabilités familiales - Une enquête auprès des employés de la fonction publique de la province de Québec, Ottawa, Centre de recherche sur la rémunération, Conference Board du Canada, 1989.

Sainsaulieu, Renaud, Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, 1987.

Secrétariat du Conseil du trésor, Activités des ministères et des organismes en matière d'accès à l'égalité 1984-1985, Québec, tome 1 - Bilan des réalisations, Direction des conditions de travail, juillet 1986.

Secrétariat du Conseil du trésor, Activités des ministères et des organismes en matière d'accès à l'égalité 1984-1985, Québec, tome 2 - Données statistiques, Direction des conditions de travail, juin 1986.

Secrétariat du Conseil du trésor, Le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 1987-1990, Québec, Service de l'accès à l'égalité, septembre 1987.

Secrétariat du Conseil du trésor, Activités des ministères et des organismes en matière d'accès à l'égalité 1985-1987, Québec, tome 1 - Bilan des réalisations, Direction des conditions de travail et des politiques de personnel, décembre 1988.

Secrétariat du Conseil du trésor, Activités des ministères et des organismes en matière d'accès à l'égalité 1985-1987, Québec, tome 2 - Données statistiques, Direction des conditions de travail et des politiques de personnel, décembre 1988.

Secrétariat du Conseil du trésor, Rapport d'étape sur le Programme d'accès à l'égalité pour les femmes de la fonction publique 1987-1990, Québec, Service de l'accès à l'égalité, juin 1990.

Thomson Canada Ltée et le ministère de l'Emploi et de l'Immigration du Canada, Emploi- Avenir Ce que sont les nouveaux diplômés - Perspectives professionnelles jusqu'à 1995, Ottawa, no de catalogue MP43-181-1990-1-2F, volume 3, Approvisionnements et Services Canada, 1990, p. 24 et 299.

Weatherspoon Floyd D., Equal Employment Opportunity and Affirmative Action A Sourcebook, New York, Garland Publishing, 1985.

ANNEXES

ANNEXE 1

LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LA DÉTERMINATION DES OBJECTIFS QUANTITATIFS ET DES CIBLES MINISTÉRIELLES[1]

L'élaboration du programme s'est appuyée au départ sur des analyses de disponibilité de main-d'oeuvre, c'est-à-dire:

- l'analyse de la présence des femmes dans la population active à partir des données du recensement canadien de 1981;
- l'analyse des données de 1982 et 1983 sur les finissantes et finissants des institutions d'enseignement des réseaux public et privé du Québec, constituant ainsi le bassin potentiel "externe" à la fonction publique;
- l'analyse du bassin "interne" de main-d'oeuvre, soit le personnel apte à occuper un emploi de niveau hiérarchique différent dans l'organisation; le critère retenu pour classer une personne apte était le nombre d'années d'expérience;

et sur une analyse de l'effectif, c'est-à-dire:

- l'analyse des données sur la présence des hommes et des femmes dans la fonction publique québécoise.

Un appariement entre les deux bassins de main-d'oeuvre, soit celui de la population active, des bassins internes et externes de main-d'oeuvre et celui de la fonction publique, a été réalisé afin de faciliter la comparaison entre les taux de présence des femmes et de calculer l'écart existant le cas échéant. Il faut rappeler qu'au moment du recensement, 20% des membres de la population ont à décrire brièvement leur emploi et que, par la suite, Statistique Canada attribue à cette description un code de la Classification type des professions. Chacun des corps d'emploi de la fonction publique, après analyse des attributions énoncées à la directive de classification, s'est vu octroyer un ou plusieurs codes de la Classification type des professions. Ces codes unissent les deux univers et permettent d'effectuer les comparaisons souhaitées.

Les écarts constatés entre le taux de présence des femmes dans la fonction publique et leur disponibilité dans la population active étant trop élevés pour être corrigés rapidement, des objectifs quantitatifs gouvernementaux ont été établis pour chacune des catégories d'emploi retenues. Ceux-ci représentent des compromis entre les taux de disponibilité des femmes dans la population active et le redressement réalisable sur une période de trois années,

---

1 Secrétariat du Conseil du trésor, Dossier technique = Programme Femmes Objectifs Quantitatifs, Québec, Service de l'accès à l'égalité, mars 1987.

compte tenu de la capacité d'absorption de la fonction publique (comprenant les mouvements d'entrée prévisibles au recrutement et à la promotion).

La capacité prévisible d'absorption de la fonction publique pour les trois années que devait durer le programme a été établie à partir de la moyenne annuelle de recrutements et de promotions enregistrés lors des deux années antérieures à l'élaboration du programme, soit 1984-1985 et 1985-1986. De là, il a été postulé que, si toutes choses demeuraient égales par ailleurs, cette moyenne annuelle serait significative des mouvements d'entrée au recrutement et à la promotion au cours des trois années que devait durer le programme. Parallèlement à cette étape, furent déterminés les taux d'embauche féminine requis pour permettre l'atteinte des objectifs de représentation féminine désirés pour chacune des catégories d'emploi retenues.

Selon la méthode élaborée, l'effectif total de la catégorie d'emploi au 1er mars 1987 a été multiplié par l'hypothèse de représentation féminine retenue, donnant ainsi le nombre de femmes supplémentaires à ajouter à celles faisant déjà partie de cette catégorie. Ce nombre a été ensuite divisé par le nombre de recrutements et de promotions prévisibles au cours des trois années dans cette catégorie, permettant ainsi d'obtenir le taux d'embauche nécessaire pour accroître le taux de présence des femmes. Par exemple, l'effectif total de la catégorie du personnel d'encadrement supérieur était de 2495 au 1er mars 1987. Ce nombre a été multiplié par l'objectif de représentation féminine visé, soit 12%, donnant un total de 121 femmes à ajouter aux 179 femmes déjà en poste. Le total de 121 a ensuite été divisé par le nombre prévisible de recrutements et de promotions, soit 576. Le résultat obtenu avec cette division, soit 21% indiquait alors le taux de saturation à l'embauche nécessaire pour atteindre l'objectif de représentation féminine demandé.

Pour que chaque ministère et chaque organisme se sente directement visé par les objectifs gouvernementaux, ceux-ci ont été traduits en cibles ministérielles. Les augmentations visées par catégorie d'emploi ont été réparties entre les ministères et les organismes. Cette répartition s'est faite en tenant compte du taux de représentation de l'effectif féminin par catégorie d'emploi dans chaque organisation, de la faisabilité de l'effort demandé considérant le nombre potentiel de postes à combler pour la période visée et du taux d'embauche que cet effort allait entraîner. Comme les objectifs gouvernementaux visés ont été établis en fonction d'une participation de l'ensemble des ministères et des organismes, il est apparu, au moment d'établir les cibles ministérielles, que certaines organisations ne pourraient pas contribuer à l'atteinte des objectifs gouvernementaux, car ayant peu ou pas de possibilités de recrutement et de promotion prévisibles. Pour contrer cet effet, une formule de péréquation ou de distribution des efforts a été élaborée afin

de favoriser l'atteinte des objectifs et ce, de façon optimale. Par conséquent, les ministères et les organismes pouvant participer à l'atteinte des objectifs gouvernementaux ont donc vu légèrement augmenter leur cible ministérielle à atteindre.

ANNEXE 2

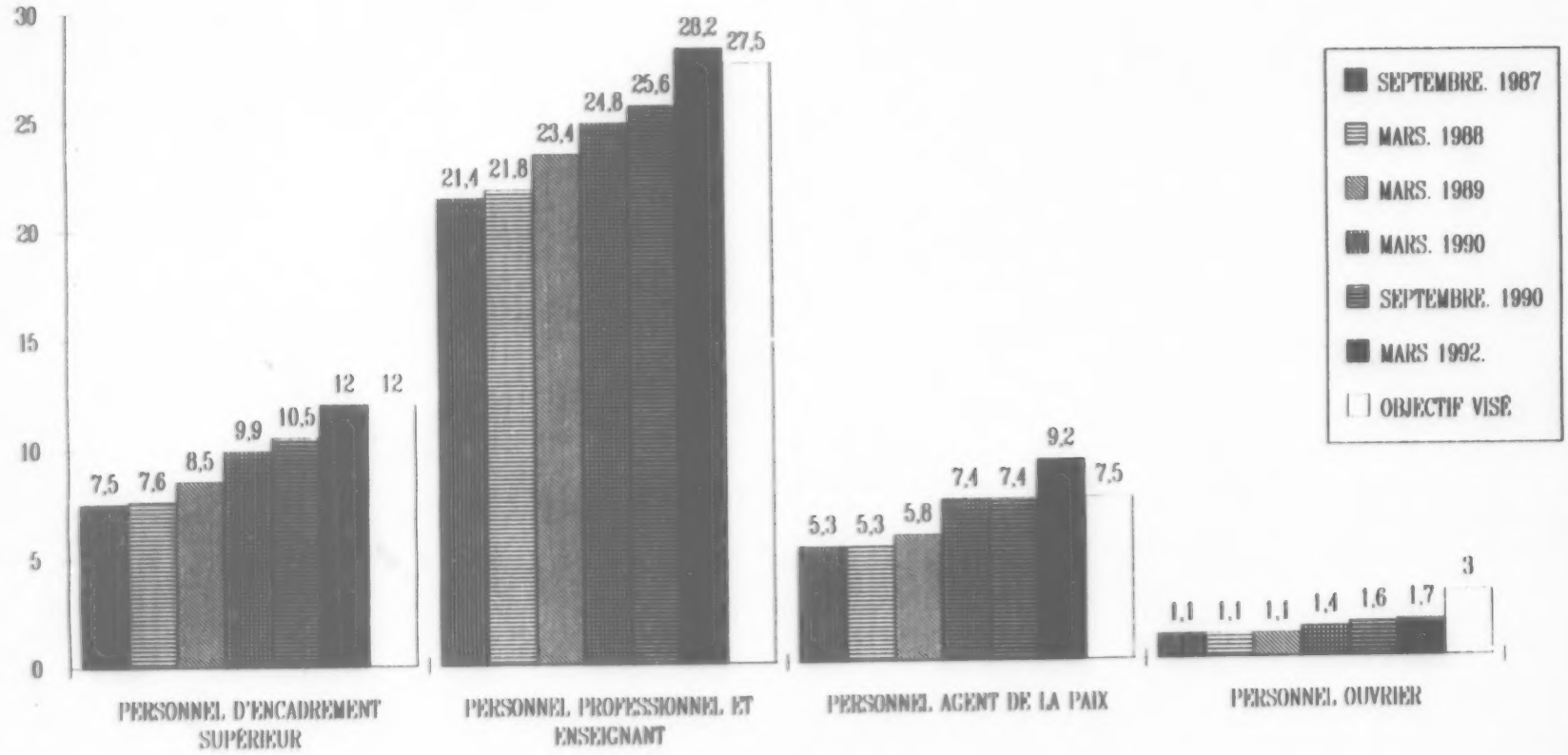
RÉPARTITION DE L'EFFECTIF RÉGULIER FÉMININ POUR L'ENSEMBLE DE LA FONCTION PUBLIQUE PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, MARS 1987 ET 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	REPRÉSENTATION FÉMININE			
	MARS 1987		SEPTEMBRE 1990	
	N	%	N	%
Personnel de la haute direction	24	9,9	38	13,4
Personnel d'encadrement supérieur	179	7,2	252	10,5
Personnel d'encadrement intermédiaire	317	13,9	380	14,5
Personnel professionnel et enseignant	2748	21,0	3583	25,6
Personnel de bureau, technicien et assimilé	16735	59,3	17271	60,6
Personnel agent de la paix	119	5,3	171	7,4
Personnel ouvrier	46	1,1	54	1,6
Total	20168	38,3	21747	41,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 3

Evolution de la représentation de l'effectif régulier féminin selon les catégories d'emploi visées par le programme, 1987 - 1992 et comparaison avec les objectifs à atteindre



ANNEXE 4

ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DE L'EFFECTIF RÉGULIER FÉMININ DANS LA CATÉGORIE DU PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR, SELON LA CLASSE D'EMPLOI MARS 1987, MARS 1988, MARS 1989, MARS 1990 ET 20 SEPTEMBRE 1990

CLASSE D'EMPLOI	ANNÉE FINANCIÈRE									
	MARS 1987		MARS 1988		MARS 1989		MARS 1990		SEPTEMBRE 1990	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
CLASSE 01	3	6,4	3	6,0	2	4,5	-	---	-	---
CLASSE 02	5	1,9	6	2,2	7	2,6	10	3,5	11	4,0
CLASSE 03	22	4,3	25	4,9	30	5,6	43	7,6	47	8,1
CLASSE 04	99	8,5	110	9,5	121	10,5	148	12,6	160	13,4
CLASSE 05	50	9,9	39	9,2	43	11,3	38	11,3	34	10,9
TOTAL	179	7,2	183	7,6	203	8,5	239	9,9	252	10,5

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 5

RÉPARTITION DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES SELON LE COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE REQUIS, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI[1]

NOM DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES	COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE DEMANDÉ, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI			
	PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR	PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT	PERSONNEL AGENT DE LA PAIX	PERSONNEL OUVRIER
Affaires culturelles	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Aucune embauche
Affaires internationales	Taux supérieur	Taux inférieur	Non visé	Aucune embauche
Affaires municipales	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Non déterminé
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Non déterminé
Approvisionnement et Services	---------- Aucune interprétation - Données manquantes ----------			
Assemblée nationale	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Non déterminé
Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Commission d'appel en matière de lésions professionnelles	Taux supérieur	Non visé	Non visé	Aucune embauche
Commission de la fonction publique	Taux inférieur	Aucune embauche	Non visé	Non visé
Commission de la protection de la langue française	Aucune embauche	Taux supérieur	Non visé	Non visé
Commission de la protection du territoire agricole	Taux supérieur	Taux inférieur	Non visé	Non visé
Commission de la santé et de la sécurité du travail	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Non déterminé
Commission des valeurs mobilières du Québec	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Non visé
Commission des affaires sociales	---------- Non visé par le programme ----------			
Commission des normes du travail	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Commission des transports	Respecte les attentes	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Communautés culturelles et Immigration	Taux supérieur	Non visé	Non visé	Non déterminé
Communications	Taux supérieur	Taux inférieur	Non visé	Aucune embauche
Conseil de la langue française	Aucune embauche	Taux inférieur	Non visé	Non visé
Conseil du statut de la femme	---------- Non visé par le programme ----------			
Conseil du trésor	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche

1 La répartition ne tient pas compte des opportunités réelles d'embauche des femmes qu'ont eues les ministères et les organismes, c'est-à-dire le nombre de femmes déclarées aptes sur les liste de déclaration d'aptitudes.

(Suite)

NOM DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES	COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE DEMANDÉ, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI			
	PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR	PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT	PERSONNEL AGENT DE LA PAIX	PERSONNEL OUVRIER
Conseil exécutif	Taux supérieur	Non visé	Non visé	Non visé
Curateur public	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Directeur général des élections	Non visé	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Éducation	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Énergie et Ressources	Taux supérieur	Taux inférieur	Non visé	Non déterminé
Enseignement supérieur et Science	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Environnement	Taux supérieur	Taux inférieur	Non visé	Aucune embauche
Finances	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Industrie, Commerce et Technologie	---------- Aucune interprétation - Données manquantes ----------			
Inspecteur général des institutions financières	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Justice	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Loisir, Chasse et Pêche	Taux supérieur	Taux inférieur	Non déterminé	Non déterminé
Main-d'oeuvre, Sécurité du revenu et Formation professionnelle	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Non déterminé
Office de la langue française	Taux supérieur	Non visé	Non visé	Non visé
Office de la protection du consommateur	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Non visé
Office de planification et de développement du Québec	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Non visé
Office des personnes handicapées du Québec	---------- Non visé par le programme ----------			
Office des professions du Québec	Taux supérieur	Non visé	Non visé	Non visé
Office des ressources humaines	Taux inférieur	Non visé	Non visé	Aucune embauche
Office des services de garde à l'enfance	---------- Non visé par le programme ----------			
Office du crédit agricole du Québec	Taux inférieur	Non déterminé	Non visé	Non visé
Régie de l'assurance-maladie du Québec	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Régie des assurances agricoles du Québec	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Régie des entreprises de construction du Québec	Aucune embauche	Taux inférieur	Non visé	Non visé
Régie des rentes du Québec	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Régie du logement	Taux inférieur	Non visé	Non visé	Non déterminé
Revenu	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Non déterminé
Santé et Services sociaux	Respecte les attentes	Taux supérieur	Non visé	Non visé
Sécurité publique	---------- Aucune interprétation - Données manquantes ----------			
Société de développement industriel	---------- Aucune interprétation - Données manquantes ----------			
Société de l'assurance automobile du Québec	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Non déterminé
Société d'habitation du Québec	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Non visé

(Suite)

NOM DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES	COMPORTEMENT ADOPTÉ EU ÉGARD AU TAUX D'EMBAUCHE DEMANDÉ, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI			
	PERSONNEL D'ENCADREMENT SUPÉRIEUR	PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT	PERSONNEL AGENT DE LA PAIX	PERSONNEL OUVRIER
Sureté du Québec	Respecte les attentes	Taux inférieur	Non visé	Non déterminé
Tourisme	Taux supérieur	Taux supérieur	Non visé	Aucune embauche
Transports	Taux inférieur	Taux inférieur	Non visé	Taux inférieur
Travail	Respecte les attentes	Taux inférieur	Non visé	Taux inférieur
Vérificateur général du Québec	Taux inférieur	Taux supérieur	Non visé	Non visé

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 6

LISTE DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

- Affaires culturelles
- Affaires internationales
- Affaires municipales
- Agriculture, Pêcheries et Alimentation
- Approvisionnement et Services
- Assemblée nationale
- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances
- Commission d'appel en matière de lésions professionnelles
- Commission de la fonction publique
- Commission de la santé et de la sécurité du travail
- Commission de protection de la langue française
- Commission de protection du territoire agricole
- Commission des valeurs mobilières du Québec
- Commission des affaires sociales
- Commission des normes du travail
- Commission des transports
- Communautés culturelles et Immigration
- Communications
- Conseil de la langue française
- Conseil du statut de la femme
- Conseil du trésor
- Conseil exécutif
- Conseil supérieur de l'éducation
- Curateur public
- Directeur général des élections
- Éducation
- Énergie et Ressources
- Enseignement supérieur et Science
- Environnement
- Finances
- Industrie, Commerce et Technologie
- Inspecteur général des institutions financières
- Justice
- Loisir, Chasse et Pêche
- Main-d'oeuvre, Sécurité du revenu et Formation professionnelle
- Office de la langue française
- Office de la protection du consommateur
- Office de planification et de développement du Québec
- Office des personnes handicapées du Québec
- Office des professions du Québec
- Office des ressources humaines
- Office des services de garde à l'enfance
- Office du crédit agricole du Québec
- Régie de l'assurance-maladie du Québec
- Régie de la sécurité dans les sports
- Régie des assurances agricoles du Québec
- Régie des entreprises de construction du Québec
- Régie des permis d'alcools du Québec
- Régie des rentes du Québec
- Régie du logement
- Revenu
- Santé et Services sociaux
- Sécurité publique
- Société de développement industriel
- Société de l'assurance automobile du Québec
- Société d'habitation du Québec

(Suite)

- Sureté du Québec
- Tourisme
- Transports
- Travail
- Vérificateur général du Québec

ANNEXE 7

NOMBRE DE FEMMES AYANT BÉNÉFICIÉ DE LIBÉRATIONS POUR ÉTUDES SELON LE NIVEAU D'ÉTUDE, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DESTINÉ AUX HOMMES ET AUX FEMMES, 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

ANNÉE FINANCIÈRE	NIVEAU D'ÉTUDE													
	SECONDAIRE		COLLÉGIAL				UNIVERSITAIRE						TOTAL	
			PROFESSIONNEL		GÉNÉRAL		CERTIFICAT		BACCALAURÉAT		MAÎTRISE			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1987-1988	39	9,4	28	6,8	16	3,9	158	38,3	143	34,7	28	6,8	412	100,0
1988-1989	5	1,2	26	6,1	21	4,9	175	40,9	164	38,3	37	8,6	428	100,0
1989-1990	3	0,6	18	3,6	28	5,7	208	42,3	181	36,8	54	11,0	492	100,0
AVRIL 1990/ SEPTEMBRE 1990	5	1,3	18	3,9	3	0,8	161	42,0	148	38,6	51	13,3	383	100,0
TOTAL	52	3,0	87	5,1	68	4,0	702	40,9	636	37,1	170	9,9	1715	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 8

NOMBRE DE FEMMES AYANT BÉNÉFICIÉ DE LIBÉRATIONS POUR ÉTUDES SELON LE NIVEAU D'ÉTUDE, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES EXCLUSIF AUX FEMMES, 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

ANNÉE FINANCIÈRE	NIVEAU D'ÉTUDE													
	SECONDAIRE		COLLÉGIAL				UNIVERSITAIRE						TOTAL	
			PROFESSIONNEL		GÉNÉRAL		CERTIFICAT		BACCALAURÉAT		MAÎTRISE			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1987-1988	4	1,3	25	8,1	5	1,6	133	43,2	135	43,8	6	1,9	308	100,0
1988-1989	3	0,9	24	7,5	9	2,8	139	43,8	134	42,3	8	2,5	317	100,0
1989-1990	2	0,5	34	9,1	3	0,8	176	47,3	148	39,8	9	2,4	372	100,0
AVRIL 1990/ SEPTEMBRE 1990	0	0,0	25	9,0	3	1,1	124	44,4	123	44,1	4	1,4	279	100,0
TOTAL	9	0,7	108	8,5	20	1,6	572	44,8	540	42,3	27	2,1	1276	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 9

NOMBRE DE FEMMES LIBÉRÉES AVEC TRAITEMENT, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS AVEC TRAITEMENT								TOTAL	
	1987-1988		1988-1989		1989-1990		01/04/1990 20/09/1990			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement intermédiaire	3	0,5	11	1,5	10	1,2	8	1,3	36	1,3
Personnel professionnel et enseignant	62	10,0	86	11,9	94	11,5	65	10,6	307	11,1
Personnel de bureau, technicien et assimilé	551	89,5	623	86,6	714	87,3	538	88,1	2426	87,6
Total	620	100,0	720	100,0	818	100,0	611	100,0	2769	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 10

NOMBRE DE FEMMES LIBÉRÉES SANS TRAITEMENT, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS SANS TRAITEMENT								TOTAL	
	1987-1988		1988-1989		1989-1990		01/04/1990 20/09/1990			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	--	---	1	1,8	1	2,3	1	2,6	3	1,6
Personnel d'encadrement intermédiaire	--	---	1	1,8	--	---	--	---	1	0,5
Personnel professionnel et enseignant	5	10,4	5	9,2	9	20,4	5	12,8	24	12,9
Personnel de bureau, technicien et assimilé	43	89,6	45	83,3	32	72,7	33	84,6	153	82,7
Personnel agent de la paix	--	---	2	3,6	2	4,5	--	---	4	2,1
Total	48	100,0	54	100,0	44	100,0	39	100,0	185	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 11

NOMBRE DE FEMMES LIBÉRÉES À TEMPS COMPLET, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS À TEMPS COMPLET								TOTAL	
	1987-1988		1988-1989		1989-1990		01/04/1990 20/09/1990			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	--	---	1	1,1	1	1,1	1	1,3	3	0,8
Personnel d'encadrement intermédiaire	--	---	3	3,3	2	2,3	1	1,3	6	1,6
Personnel professionnel et enseignant	14	12,8	15	16,7	20	23,0	9	11,5	58	15,9
Personnel de bureau, technicien et assimilé	95	87,2	71	78,9	64	73,6	67	85,9	297	81,6
Total	109	100,0	90	100,0	87	100,0	78	100,0	364	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 12

NOMBRE DE FEMMES LIBÉRÉES À TEMPS PARTIEL, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI, DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS À TEMPS PARTIEL								TOTAL	
	1987-1988		1988-1989		1989-1990		01/04/1990 20/09/1990			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement intermédiaire	7	1,2	10	1,5	7	0,9	7	1,2	31	1,2
Personnel professionnel et enseignant	53	9,5	76	11,1	83	10,7	61	10,7	273	10,5
Personnel de bureau, technicien et assimilé	499	89,3	596	87,3	683	88,1	504	88,1	2282	88,1
Personnel agent de la paix	--	---	2	0,1	2	0,3	--	---	4	0,2
Total	559	100,0	684	100,0	775	100,0	572	100,0	2590	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 13

NOMBRE DE FEMMES ET D'HOMMES, LIBÉRÉS AVEC TRAITEMENT, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DESTINÉ AUX HOMMES ET AUX FEMMES, ENTRE 1987-1988 ET LE 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS AVEC TRAITEMENT					
	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	5 (1,1)	100,0	--	---	5 (0,3)	100,0
Personnel d'encadrement intermédiaire	18 (3,9)	45,0	22 (1,7)	55,0	40 (2,3)	100,0
Personnel professionnel et enseignant	156 (33,7)	43,8	200 (15,8)	56,2	356 (20,6)	100,0
Personnel de bureau, technicien et assimilé	284 (61,3)	21,4	1041 (82,4)	78,6	1325 (76,7)	100,0
Total	463 (100,0)	28,6	1263 (100,0)	73,2	1726 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 14

NOMBRE DE FEMMES ET D'HOMMES, LIBÉRÉS SANS TRAITEMENT, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DESTINÉ AUX HOMMES ET AUX FEMMES, ENTRE 1987-1988 ET LE 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS SANS TRAITEMENT					
	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	1 (1,4)	25,0	3 (2,3)	75,0	4 (1,9)	100,0
Personnel professionnel et enseignant	18 (24,6)	46,1	21 (15,9)	53,9	39 (19,0)	100,0
Personnel de bureau, technicien et assimilé	54 (74,0)	33,3	108 (81,8)	66,7	162 (79,2)	100,0
Total	73 (100,0)	35,6	132 (100,0)	64,4	205 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 15

NOMBRE DE FEMMES ET D'HOMMES, LIBÉRÉS À TEMPS COMPLET, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DESTINÉ AUX HOMMES ET AUX FEMMES, ENTRE 1987-1988 ET LE 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS À TEMPS COMPLET					
	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	--	---	3 (2,0)	100,0	3 (1,4)	100,0
Personnel d'encadrement intermédiaire	--	---	1 (0,7)	100,0	1 (0,5)	100,0
Personnel professionnel et enseignant	21 (36,2)	31,8	45 (29,8)	68,2	66 (31,6)	100,0
Personnel de bureau, technicien et assimilé	37 (63,8)	26,6	102 (67,5)	73,4	139 (66,5)	100,0
Total	58 (100,0)	27,8	151 (100,0)	72,2	209 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 16

NOMBRE DE FEMMES ET D'HOMMES, LIBÉRÉS À TEMPS PARTIEL, DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DESTINÉ AUX HOMMES ET AUX FEMMES, ENTRE 1987-1988 ET LE 20 SEPTEMBRE 1990

CATÉGORIE D'EMPLOI	LIBÉRATIONS À TEMPS PARTIEL					
	HOMMES		FEMMES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement supérieur	6 (1,2)	100,0	--	---	6 (0,3)	100,0
Personnel d'encadrement intermédiaire	18 (3,8)	45,0	22 (1,8)	55,0	40 (2,3)	100,0
Personnel professionnel et enseignant	153 (32,0)	46,5	176 (14,1)	53,5	329 (19,1)	100,0
Personnel de bureau, technicien et assimilé	301 (63,0)	22,3	1047 (84,1)	77,7	1348 (78,2)	100,0
Total	478 (100,0)	27,7	1245 (100,0)	72,3	1723 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 17

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES AYANT OBTENU UN DIPLÔME DANS LE CADRE DES DEUX PROGRAMMES DE LIBÉRATION POUR ÉTUDES DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990, PAR CATÉGORIE D'EMPLOI

CATÉGORIE D'EMPLOI	CHEMINEMENT DE CARRIÈRE															
	EXERCE LA MÊME FONCTION		AFFECTATION		MUTATION		PROMOTION AVEC CONCOURS		PROMOTION SANS CONCOURS		INTÉRIM		AUTRES		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Personnel d'encadrement intermédiaire	3 (1,4)	75,0	--	---	--	---	1 (2,1)	25,0	--	---	--	---	--	---	4 (1,2)	100,0
Personnel professionnel et enseignant	18 (8,2)	60,0	2 (15,4)	6,7	--	---	3 (6,3)	10,0	4 (9,5)	13,3	--	---	3 (21,4)	10,0	30 (8,0)	100,0
Personnel de bureau, technicien et assimilé	198 (90,4)	62,6	11 (84,6)	3,5	15 (100,0)	4,7	44 (91,6)	13,9	37 (90,5)	11,7	--	---	11 (78,6)	3,5	316 (90,8)	100,0
Total	219 (100,0)	62,6	13 (100,0)	3,7	15 (100,0)	4,3	48 (100,0)	13,7	41 (100,0)	11,7	--	---	14 (100,0)	4,0	350 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE

ANNEXE 18

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE DES FEMMES DES CATÉGORIES D'EMPLOI DU PERSONNEL D'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE ET DU PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT, AYANT BÉNÉFICIÉ DES PROGRAMMES DE RELÈVE FÉMININE À LA GESTION, DE 1987-1988 AU 20 SEPTEMBRE 1990

CHEMINEMENT DE CARRIÈRE	CATÉGORIE D'EMPLOI									
	PERSONNEL D'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE				TOTAL		PERSONNEL PROFESSIONNEL ET ENSEIGNANT				TOTAL	
	PARTICIPANTES		FINISSANTES				PARTICIPANTES		FINISSANTES			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Exerce la même fonction	1 (50,0)	33,3	2 (28,6)	66,7	3 (33,3)	100,0	28 (38,5)	57,1	21 (24,7)	42,9	49 (31,0)	100,0
Affectation	--	--	2 (28,6)	100,0	2 (22,2)	100,0	2 (2,7)	9,5	19 (97,3)	90,5	21 (13,3)	100,0
Mutation	--	--	2 (28,6)	100,0	2 (22,2)	100,0	19 (26,0)	59,4	13 (11,8)	40,6	32 (20,2)	100,0
Intérim	1 (50,0)	50,0	1 (14,3)	50,0	2 (22,2)	100,0	2 (2,7)	28,6	5 (5,9)	71,4	7 (4,4)	100,0
Promotion cadre supérieure	--	--	--	--	--	--	7 (9,6)	41,2	10 (11,8)	58,8	17 (10,7)	100,0
Promotion cadre intermédiaire	--	--	--	--	--	--	7 (9,6)	58,3	5 (5,9)	41,7	12 (7,6)	100,0
Prime de cheffe d'équipe	--	--	--	--	--	--	5 (6,8)	45,5	6 (7,1)	54,5	11 (7,0)	100,0
Prime de complexité supérieure	--	--	--	--	--	--	3 (4,1)	33,3	6 (7,1)	66,7	9	100,0
Total	2 (100,0)	22,2	7 (100,0)	77,7	9 (100,0)	100,0	73 (100,0)	46,2	85 (100,0)	53,8	158 (100,0)	100,0

Source: Secrétariat du Conseil du trésor, SAPP,SAE